# إدارة السلوك الإنساني



و بحل وجد الرحانياتان



بسم الله الرحمان الرحسيم " وَلِلّهِ مَا فِي الشَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِلَى اللّهِ تُرْجَعُ الْأَمُورُ " صدق الله العظيم

# إهداء

إلى والدئ ... رب ارعمتما كما ربيانى صغيرا إلى أسرتى الغالية ...

زُوجِتَى وأولَادِكَ ( اسد – مصد – أحدم) إلى أخوتى --- شركاء الكفاح إلى القالمين على إدارة المنظمات الحديثة

# تقديم

# يسم الله الرحمن الرحميم

# ﴿ فَمَنِ آتُكُنَّ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿ ﴾

#### مندق الله العظيم

(الأمراف - 35)

يتناول هذا الكتاب السلوك الإنساني في منظمات الأعمال في ضوء مفهوم الشخصية ومفهوم السلوك الإداري ، وأمام الثيم والمتقدات التي يؤمن بها الفرد وتنمكس على سلوكه وتمعرفاته داخل أي مجموعة ، سواد مجموعة العمل أو غيرها ، فقد سأر الكتاب على النحو التالي :-

يعرض الفصل التمهيدي مفهوم الشخصية وخصالهمها ومكوناتها ومفهوم السلوك الإنساني وأنماطه والعوامل المناوك الإنساني وأنماطه والعوامل المؤثرة فيه - كما تناول الفصل الأول السلوك الإنساني وعلاقته بالعلوم الأخرى وخاصة على الإدارة.

ولمعرفة الدواقع الأساسية للسلوك فقد تناول الفصل التانى مفهوم العملية الإدارية ومقوماتها - والدواقع الأساسية للسلوك الإنساني وإنعكاساتها على سلوك الأقراد والديرين .

متعما تتاول القصل الثالث القيم والاتجاهات المؤثرة في السلوك وتطريات في أساليب تغيير وتعديل الاتجاد .

وياعتبار أن القيادة! الإدارة | هي الموجهة للسلوك يتناول القصل الرابع أنماط القيادة -- والفصل الخامس الانصالات وأثرها على السلوك - كما نتاول الفصل السادس تقويض السلطة كأحد الأسس الفعالة في تتمية السلوك وزيادة كفاءة الأدان.

ولما كان الصراع والنزاع من أجل إشياع الحاجات ومن أجل التميز والمنافسة يتناول الفصل السابع التفاوض تحل الصراع والنزاع داخل النظمة . ومع المؤسسات الأخرى حكما تناول الفصل النامن الإبداع في انخاذ القرارات وحل المشكلات وأساليب تنمية الإبداع لدى جميع العاملين على حكافة المستويات الإدارية ، حكما يتناول الفصل التاسع العوامل المرتبطة بالأفراد والمؤثرة على الرضا أو الاستياد الوطيفي.

وهي ضوه الاتجاهات العالمية المعاصرة وما أهرزته من أساليب إدارية حديثة 
يتناول الفصل العاشر السلوك الإداري هي ضوه غلسطة إدارة الجودة الشاملة 
وكيفية تطبيق هذه الفلسطة لتحسين أداء العاملين بها ، ويتناول الفصل الحادي 
عشر العولة وأثرها هي السلوك الإداري ومتطلبات التكيف الداخلي والخارجي 
للمنظمة هي ضوء مفهوم العولة ، لتحسين السلوك من أجل زيادة كفاءة الأداه ، 
بما يتماشي مع تغيرات السريعة والتلاحقة ، ومواجهة تلت التحديات للنهوض 
بمؤسساتنا ومنظماتنا من أجل الديمومة والاستمرار ولرقعة وطئنا العزيز .

لعل ذلت إضافة للمكتبة العربية وللطالاب وللباحثين وللقالمين على الإدارة في مؤسساتهم المختلفة.

\* واقد تعالى أسأل أن يوفقنى في هذا العمل ، واقد أسأل أن يتجاوز عن كل قصور فيه فما الكمال إلا قد الخالق سبحانه وتعالى عز وجل\*

[ تعم الولى ،، تمم التصير]

ومكتور

سامح عيد الطلب عامر

# القصل التمهيدى

#### تعهيد

# أولأ ومفهوم الشخصية

- الأفكار الأساسية وتفسير الشخصية
  - خصائص الشخصية -
    - مكونات الشخصية

# ثانياً ؛ مفهوم السلوك

- أسباب دراسة السلوك الإداري
  - مقهوم السلوك الإدارى
  - خصائص السلوك الإداري
    - أتماط السلوك الإداري
- العوامل المؤشرة في السلوك الإدارى

#### القصل التجهيدي

#### تعهيد

يمتبر الفرد " الشخصية الإنسانية " - هجر الزاوية لأى تنظيم إجتماعي أو إداري يؤمن بها الفرد - ويتحدد على أساسها سلوكت نحو الأفراد والأشياء في البيئة " الشخصية - السلوك" كما ستعرضها في الثالي »

[ Personality | اولاً : مفهوم الشخصية

السلوك الإجتماعي مصدره التفاعل بين الفرد والبيئة ومن ثم فإن البحث عن مفهوم محدد للشخصية الإنسائية ( الفرد ) كان موضع اهتمام علم النفس الإجتماعي ، وكان نتيجة هذا الاهتمام أن تعددت وجهات النظر حول مفهوم الشخصية ، ونورد بعض منها كالتالي :-

- يقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى إستعداده للتفاعل والسلوك .
- تعبير الشخصية يشير إلى كيفية تنظيم الأتماط السلوكية للفرد في نظام
   متكامل System يميز الإنسان في تفاعله مع الأخرين .
- خضما رحكز " البورت " على النظر إلى الشخصية الإنسانية بإعتبارها نظاما
   مفتوحا " Open System " أي متفاعلا مع البيئة الحيطة به .
- الشخصية هي مجموعة من الخصائص التابتة التي تميز الفرد عن غيره
  وتحدد إطار سلوك فالفرد يشترك مع الغير في خصائص شخصيته
  المنتقلة وتتمثل في:-
  - " الخصائص الجسمائية :

من حيث اللون والعلول والبدانة والعلامات المبيزة

- الخصالص العقلية أو النهنية :

من حيث مستوى النكاء والنشاط والوعى والثقافة

#### - الخصالص الإجتماعية :

من هيث الإنفتاح أو الإنفلاق والإنطواء على النات وغير ذلك من صفات .

من هذه التعريفات يمكن تحديد بعض الأركان الأساسية الميزة للشخصية . الإنسانية .

# الأركان الأساسية الميزة للشخصية الإنسائية ...

# ا- الثميز Excellence

بمعنى أن الشخصية الإنسانية تختلف من شخص لأخر ، هكل فرد يتميز بخصالص شخصية تختلف عن الخصالص الميزة لغيره .

#### Reaction -2

والشخصية هي نتائج العلاقة الحركية المستمرة بين الإنسان والبيئة المعيطة به ، فالطفل الوليد مثلا ينعدم التفاعل الواعي بينه وبين بيئته ، إذن فالشخصية عن محصلة التفاعل الإجتماعي .

# Totally الشمول 3

فالشخصية الإنسانية تتضمن سمات وخصائص الفرد جميعها وتمثل التنظيم الفريد الثمير للإستعداد للسلوك في الواقف الختلفة

# الأفكار الأساسية في تفسير الشخصية :

اختلفت أراء علماء النفس في تفسير الشخصية وفيما يلى بعض الأفكار الأساسية في هذا الجال .

# (1) نظرية الأنماط

النمط هو الإطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسماني والنفسى ، لذا تفترض هذه النظرية وجود استعداد وراثي عند الفرد الإنباع نمط محدد.

# وتنقسم الأنماط التي يصنف تبعا لها زلى الأنواع التالية :

- أ. الأنماط الزاجية
- الأنماط الجسمائية
- الأنماط التفسية ، وتلك أكثر قبول نظرا الأن علم النفس يوجد علاقة بين التكوين التفسى للشخص وتوعية سلوكه .

#### وقسم " يولج " YOUDE (الأفراد إلى تمطون -- -

- إنطوائي : ينظر على حباله النائية ويتجه تفكيره وسلوطه إلى تأكيد ذائه ولدعيمها.
  - البساطى: يتعامل مع الأقربين ويتفاعل معهم بدرجة عالية
    - 4. الأنماط الاجتماعية زمتها :-

التمط الغلمي

الثمط اليوهيمى

التمط البتكر

التمط الجمالي

التمط الفيتي

وتم إنتقاد هذه النظرية لأنها تركز على النواحي النفسية والإجتماعية والجسمانية وتغفل تعدد العناصر التي تتكون منها الشخصية الإنسانية .

#### (2) نظرية السمات

تفسر هذه النظرية الشخصية من خلال التعرف على السمات النفسية واستنادا إلى ذلعت تميز الفرد عن غيره من الأفراد إلى فنات تبعا لخصائصهم في الإستجابة للتفاعل مع الأخرين :-

# (١) الفقة الإيجابية : ( الانيساطية )

تَتَمِيرَ عند الفتة من الأقراد بالرغية في الإنتقاء بالناس والتفاعل معهم . فالفرد دائما ببحث عن صديق ويسعى لكسب حب الأخرين .

- على استعداد للتعاون مع الأخرين .
- بشعر برغبة في أن يصبح محل اهتمام ورعاية الأخرين

# (ب) الفلة الثافرة (المدوانية)

القرد في هناه الفتة يتميز بالنقود في تعامله مع الأخرين فيجدد :--

- يتصف دائما برغية في العدوان والتافسة .
- بدرك العالم من حوله من وجهة نظر البقاء الأقوى .
- يسمى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بعض النظر عن اعتبار
   اخر .
  - يسعى للسيطرة والقوة والتفوذ بأى وسيلة .
  - برغب في استغلال الأخرين واخضاعهم لخدمة مصالحه ،

# (ج) الفتة الثالثة (الانطوالية) - [ السلبية ]

#### يتموز القرد فى هذه الفاة بالسلبية فيصف بالتالى --

- الرغبة في المؤلة والانطواء .
  - تجنب الانصال بالأخرين .
- عدم الرغبة في الارتباط مع أي شخص اخر .
- الرقية في الاستقلال وعدم الاعتماد على الأخرين ،
- يرغب في الاحكنداء النائي حكسبيل أساسي في الحياة.

وهناك خصائص لا نهائية للتنخصية في الاستجابة للتماعل مع الأخرين منها :

#### الكيرياء:

الدفاع من الحقوق - حب المظهرية - الثقة بالنصب - الأعلام عن النصس في الواقف المختلفة ( عكسها التواضع ) .

#### • السيطرة:

يسمى إلى القوة والنفود " شميد الراس " طوى الإرادة " يعطى أواص " يميل للقبادة أ عكسها الخضوع : .

#### • ئايادر،

بميل إلى تكوين جماعات وحب الظهور في القدمة لأى حادث أو موقف --يقوم الإفتراهات في الإجتماعات! عكسها السلبية !).

#### ااإستفادل،

يميل إلى رسم خططه ونظامه الشخصى بعيدا عن الأخرين ، ويؤدى العمل بالطريقة التي بفضلها لنفسه (عكسها الاعتماد ) .

#### الاجتماعي:

مشارك في الأنتبطة الأجتماعية - يميل الغرد إلى اليقاء في صحية ومجموعة. متطلق دائما (عكسها الإنطوائية).

#### · Hartell \*

يهتم الفرد بمشاعر الأخرين ورغبائهم - يسلمك سلومكا رحيما تجاء الأخرين يصنفهم دائما ولا يحكم على الناس بشكل سبن من اول موقف لعكسها اللامباليّ:

#### التنافي

يرى الفرد في كل موقف مجالا للمنافسة والسباق ، ويفهم الأخرين على أنهم منافسون يجب هزيمتهم المكسها الرونة ا .

شروماً الحكم على الصعبة والخاصية في تغسير السلوك 🕝

# ( أ ) درجة إستقرار الخاصية :--

بمعنى استمرار الفرد في اطهار نفس الخاصية في الواقف الثماقية يؤكك ثبات الخاصية والاعتماد عليها بدرجة كبيرة في تفسير سلوكه .

# ( 2 ) درجة شبول الخاصية :--

ای مدی وتکرار ظهور الخاصیة فی كتیرا من المواقف الختلفة وفی كل تمبرفات الفرد

# (3) التوافق بـ

بمعنى أن الخاصية تظهر في كل مواقف ومظاهر السلوك التشابهة ، فعلى سبيل المثال خاصية التنافس تظهر في سلوك العرد عند محاولة الوصول فركز

اجتماعی مرموق ، بیتما لا تؤثر علی ساوهه عند سیره فی النبارع او دخول آحد. الأماهان العامة .

#### المنقات والخصائص الشخصية التطريقة ».

عند فنيل المرد في إشباع حاجاته قد يؤدي ذائعته إلى الشعور بالإحباط وقد يؤدي هنا الإحباط إلى الشعور بالياس وما يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات تمسية وبالتالي إلى سلوك غير طبيعي وانهيار في شخصية الفرد وبالتالي يلجأ إلى بعض الاساليب المفاعية من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه مما يؤدي الي ظهور.

#### يمش الخصالص التعلريَّة ومتها --

# ( 1 ) العنوانية :

وتتمثل في المضب والعنف المادي ضد الأفراد والأشياء ، ومثل تلك النصرطات المدوانية لا تنصب على عوائق الأشياء طحسب بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص ، فالموظف الدي تسبب رئيسه في خصم من راتبه الشهري أو حرمان من ترقية أو علاوة غد يصب غضبه على المحيطين به في الممل والشارع بل قد يعود الى البيت ليصب غضبه على أسرته .

# (2) التراجع ا

قد تؤدى الأحياط إلى التراجع بمعنى النحاء الشخص وارتداده إلى انماط سلوطاية لا تنفق مع مرحلته الممرية ولا مع طبيعة منصبه ، ولا تنصف بالنضج . على سبيل الثال الإرتداد إلى مرحلة الطمولة .

# r physical Mt (3)

قد يحاول التنخص الانسحاب تعاما من الوقف الذي أدى إلى فتله في تحقيق اهدافه ، ويأتى هذا الانسحاب كملاج لحالة الإحباط على سبيل الثال الطالب الدى

يفشل في دراسته قد يترك الجامعة ويبحث عن عمل: والشاب الذي فشل في زواجه الأول قد يضرب عن الزواج وفي معض الأحيان لا يستطيع الفرد الانسحاب تماماً من الموقف في تلحك الحالة يمتنع عن المتاركة في المواقف.

#### ( 4 ) التناسي :

فالمرد الذي يمشل في إشباع حاجاته وتحقيق اعدافه قد يجد علاجه في لثانى الموقف بالكامل ، وتحزين تلك الحاجة ودمجها في منطقة اللاشعور ، علي سبيل المثال المرشح الذي يمشل في الانتخابات يحاول أن يتناسى أي شبق عنها ويرفض أي شن يدكرديها.

تلمك عن الخصائص النائجة عن النشل في إشباع الحاجات وتحقيق الأعداف قد تأخذ أيضاً شكل المائير من يحاول الذرد أن يبرر فشله ، أو الإسفاط من يلقى اللهرين لفشله في إشباع حاجاته .

- معايير تحديد طبيعة خصالص الشخصية ودورها وأعميتها في تحديد
   السلوك :--
- أن الخاصية لها وجود حقيقي في حياة الإنسان وتكويته ثماما مثل وجود العادات. فالعادة هي ضعك سلوك يتكرر دون تفكير حكيير ١٠ أما الخاصية فهي عادة شاملة وعامة . في تكوين العرد.
- أن الطاعبية هن مجموعة مترابطة من العادات السلوكية التي تتعاهل ولسهم فن تحديد نبط سلوك الغرد ، مثل عادات الساومة فن السعر عند الشراء ، وسؤال أكثر من فرد والبحث المستمر قبل الشراء أي سلعة

- الخاصية تتميز بالحرطة والتشاط.
- أ. أي لها القدرة على تحريث السلوك وتوجيهه في الجاهات محددة ، أي هي نوع من القوة الدافعة للسلوك
- أ. هناك خصائص شخصية تختلف في معتاها ووطيفتها عن العحات الأخلافية للتحضى، فالأمانة والعددق والإخلاص والعبراحة ، كل تعثل عادات اخلاقية (لا الها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى مجدوق النظر عن معتاها الاخلاقي.

#### النظرة التفاعلة لطبيعة الشخصية الإنسانية بـ

 أ. أن الشخصية الإنسانية تترجكي من أجزاء طفل منها يؤدى دورا محددا ويسهم في حماية الشخصية الكلية

فالشخصية ليست مجموع سمات وخصائص ولكنها تنظيم حركى متكامل يجمع تلك المسات ويسمح بتماعلها مع بعضها البعض .

- 2 مكونات الشخصية الإنسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء لتصبح الشخصية في حالة لوازن داخلي عندما تكون تلك المكونات في تناسق وتعاون ، وتصبح الشخصية في حالة توازن خارجي عندما تكون متحانسة ومتمقة مع البيئة الحيطة أي ان الشخصية الإنسان نظام مفتوح "Open system"
- أ. في حالة اختلاف الثوان الداخلي للتنخصية فإنها نسمى الاستعادات وتصبح الشخصية بدلت معدلة Adjusted كما نسمى الاستعادات التلائم مع البيئة الخارجية فتصبح متكيمة أو متلائمة Adapted .

- 4. تمكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته ومصدر تلحة الطاقة والحيوية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها . والتي ينتج عند ظهور تلحك الحاجات القلق والتوتر ثم يتحقق الإشباع ويتحقق الهدف فينتهى الثوتر .
- Abilities الى جانب الحاجات الإنسانية ، مناك القدرات الإنسانية ، مناك القدرات الإنسانية وتنجك وهي الوسائل التي يعبر بها الإنسان عن حاجاته ويعمل على إشياعها وتنجك المدرات عن حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئة في البيئة في وننفسم تنجك الفسرات إلى فلافة الواع إ

Mentals	(١) فدرات عقلية
Muscles	( ب ) فعراث عضلية
Feelings	(ج) قدرات عاطمية

- أ. تتجمع كل تلك المنفات او الخصائص الإنسائية وتتنظم التحصية في معهوم "الاذا" أو" الدات"
- 7. لا تختلف الحاجات والقدرات الإنسانية من شخص لأخر ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بيعضها البعض تختلف من إنسان لأخر وهو هو مفهوم الدات Scl إ.
- الإنسان القدرة في النفاع عن ذاته ووحدة تسخصيته بالالتجاء (لي
   Defense Mechanisms as مجموعة من الاساليب الدفاعية ومنها :- ...
  - (i) العدوائية
  - (ب) الشعور بالنشب ( شيد النات )
    - (ج) الإنكار ·

- (د) التكومس إلى اللاشمور
- إدأ الكبت الواعي أو التحريم
  - (و) التبرير
  - (ز) الإستاط
- 9. يتخد نمو الشخصية شكل زيادة ونمو في السمات الإنسانية وتكوين عالم خاص بالمرد .
- 10. يسمى الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذائه وعلى هذا الأساس شر
   الشخصية الإنسانية بالمراجل التألية ،
- (ب) تتطور الشخصية من الإعتماد على الأخرين إلى الإستقلال والاعتماد
   على النفس .
  - أح أ- تتعلور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك المتاحة للمرم -

أداً تميل الرغبات والإعتمامات إلى التطور من حالة عدم الإستفرار والتقلب في فترة الطفولة إلى حالة من التممق والاستقرار والنضح الفكرى والعاطفي ،

. أها): ببدأ الإنسان في إدراك ذاته والثمرة، على أهميته كضرد مستقل .

تلك هي اهم الصمات والملامح التي تعنف التنخصية الإنسانية ، ومنها تخرج بأن الإنسان يسلك بوهي من حاجاته وإدراكه للعالم المعيط به ، واله يسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها ، كدلك فتلاحظ أن

الشخصية الإنسانية شيل باستمرار إلى الثطور والنضج . وأن صفات لاستقلال والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته .

#### مكونات الشخصية

#### أ- متونات بيولوجية -- أ

وهي مكونات الكيان العضوى للفرد مثمثلاً في الأجهزة والأنسجة من غدد وما تفرزد من هرمونات والتي تؤثر على خصائص معينة كاللون والطول او القصر وغيرها ...

فيوجد بجسم الإنسان مجموعة من الفند تثولي بقراز مجموعة من الهرمونات تؤثر تأثيرا كبيرا في نمو الإنسان لككائي حي (من هذه العدد --

#### أ - التبدّ المخورية :

توجد بأعلى المخ وتصمر قبل البلوغ وتعتبر استولة عن انزان النمو لدى المرد ، فزيادة افراز عده المدة يؤدى إلى نفيرات سريمة والموسة في عمر الطفولة . ونقص هذا الهرمون يؤدى إلى تأخر طهور علامات النضح ، ولذا تضمر هذه الفدة عند عمر 7 أسنة بعد النهاء احكتمال النضح الجسمى.

#### ب-القدة التخامية ،

ولمرز هذه العدة حوالي 4 أ هرمون ، جميعها مستولة عن هرمون النمو الذي إذا نقص قبل البلوغ يصبح المرد فزماً ، وإنا نادت نسبة هذا الهرمون يصبح المرد عملاقا وهو المروف باسم أمراض المظام .

#### ج- القنة النواية :

وتقرر الغدة الدرقية هرمون الثيوكسين الستول عن التمو في الجسم ويتكون هنا الهرمون من اليود ويؤدي زيادة نشاط الغدة الدرقية إلى نقص افراز هذا الهرمون بكترة مما ينتج عن تضعم وسمئة في الجسم . اما زيادة هذا الهرمون . خاصة بعد البلوغ فإنه يسبب ضعف للقلب وجموط الميتين وسرعة التنفس .

#### - جازات الدراية :

تتكون من اربعة تصومي تحيط بالفدة الدرقية تقوم بتنظيم الموسفور والكالسيوم في الدم ، ونقص هند الكوتين يؤدى إلى إحساس الفرد بالهبوط غير المادي والصداع والشعور بالبلادة والخمول والتوثر والانفعال السريع

ط - المدة التيموسية ، توجد داخل تجويف المدد وتصمر قبل البلوغ ، ونقص عرمون عند الفدة يؤدى إلى تعطيل نمو المدة الصئوبرية التى تؤثر في النمو بشكل مفحوظ ، حكما يؤدى نقص هرمون الفدة التيموسية إلى نوغ من التخلف المهلي .

#### و- القنة الكظرية ،

وتوجد بالقطب العلوى للكلية ، ويعتمد الهرمون الذي تفرزه الغدة الكظرية على مكان صدوره من العدة نصبها حبث نتكون هذه العدة من قشرة خارجية لب داخلى خالهرمون الذي يأتى من القشرة نقصه يسبب الانبعبا والضعف والعثور وزيادته نسبب خلل في النمو فمثلا نظهر الأستان وتكتمل لذي الطمل عند عمر سنة وتنمو عظامه بسرعة اعمر من عمره .

اما الهرمون الذي يغرز من لب الفدة الكظرية " الأدرينالين " والدي يساعد العرد في المواجهة المواقب الشاذة هيت يساعد على :

- مساعدة اللخ على التفكير السليم .

زيادة عرق السكر ليولد الطاقة اللازمة للنشاط والسلوك

 - زيادة ضربات القلب عند المواقف الانفعالية كالخوف والتلق وزيادة هذا الهرمون ضارة حيث تؤدى إلى شحوب البول واصفراره والإحساس بالبرودة الشديدة والغنيان.

#### ز- الفعة التناسلية ،

وهى الهرمونات الخاصة بوظائف لأعضاء التناسلية في عمّل من النعظم والانتى.

#### 2- مكونات كتافية ب-

هى مجموعة الخصائص والعادات والمناهيم وأنماط السلولد التى يتحلي بها الفرد . والتى تنتقل عبر الأجبال وما تطبعه على المرد أتناء نمود . طعلى سبيل الثال اللفة والديانة والعادات والتقاليد تنقل إلى الفرد من خلال الموروثات في المائلة والجنمم المجمل به .

وفي ضوء ذلتك تحدد اللامح العامة للشخصية وتبرز بعض الاختلافات بين الشخصيات في صوء البعد الاجتماعي

Socialization والتي تتم في جو ثقافي معين يكتب الفرد مي خلاله تجاربه وخبرته حيث يكافأ المجتمع من يلتزم بالنفاطة العامة Conformists ويعاقب من يحيد عنها Nonconformists .

قادا حكان للإنسان حاجتين هما السعى وراء الكسب والسعادة والثانية هي تجنب الألم والنشاء فلابد ان يلتزم بنظافة المجتمع وقواعد السلوك العامة به . حيث أن هنا الالتزام بنفق مع طبيعة الإنسان بصفة عامة .

وعلى هذا الأساس فقد دكر بعض المنكرين أن كل إنسان -

- ينشابه مع كل الأخرين في بعض النواحي . -

- ينشابه مع بعض الأخرين في بعض نواهي أخرى .

بختلف عن ای فرد اخر فی تواجی خاصة .

اى أن النفاطة والسخصبية لا ينفصالان بل هما وجهان لعملية واحدة ، والهما نتاج للعملية التى تسمى العرد من خلالها للتأطلم مع البيئة الجغرافية التى يعيش فيها والجماعات الاجتماعية التى يتصل بها .

فالإنسان يولد ولديه عدد قليل من اليول والاستجابات التي يحصل عليها بعمل الوراثة Heredity ولكن الجانب الأطابر من المامك سلوطات - تتكون مناشرة بنفافة ، المجتمع .

# أ- مكونات اجتماعية -- أ

أى الخبرات الأجتماعية التى يحياها الدرد في علاقة بالجماعة التي يعيش فيها وتنمى لديه الشعور بالسنولية ومراعاة الأوضاع الاجتماعية القالمة وما تشمل عليه من عرف وعادات وتفاليد .

ومن السلم به أن الترات التقافى لأى جماعة يكون محور ترابط وتكافل أطرادها ، وهو في نفس الوقت بمتابة الوعاء الذي تنصير هيه المثل الاجتماعية التي تكفل للجميع عكيانه الروحي واستقراره الاجتماعي ، وتتظيم هذه المثل في شكل كامل منتاسق التكوين والبيئة ويطلق على هذا التنظيم سلم القيم Value systemt .

وهَى هذا اللَّجَالُ تَمكِينَ النَّهِيهِرَ فِينَ ثَالِائَةَ فَسَنُومِاتَ مِنَ القَهِمَ التَّى تُحَدَّدُ إطارَ وتَشَكِيلُ السَّحُصِيةَ وهِي .

Must and Mustnot

ا) القيم الإلزامية

هي الغرائض والتواهي ، وهي قيم دات القيم التي تلزم الثقافة . بها أفرادها ويرى المحتمع اهميتها في المغاط على كيانه الاجتماعي .

#### Preference

# ب) القيم التفطيلية

وهي قيم يشجع الأقراد على الإقتداء بها ، ولها أثر عظيم في توجيه سلوك الفرد،

#### Utopios

# ج) القيم الطريالية – (22الية

وهى النل العليا التى ينبغى تحقيقها ، والسير بمقتضاها ، وبالرغم من الشعور باستحالة تحقيقها بتبكل كامل ، إلا أنها لها أثر بالغ فى تعيز سلوك وتسخصية الغرد .

كل هند المنتويات الثلاثة تمير عن نسق الملاقات الاجتماعية والضوابط السقوطاية للشخصين ، فهى ثمكن المرد عن الخيارات التى تحدد الجاهاته إزاء الدستور الجثمعى ، وتعبر عما ينبعي أن يسير عليه الإنسال في مواجهة المواقف الاجتماعية حتى تحقق سعادة العرد واستشرار المحتمع .

# ومن القيم المايقة لتأطد مناصر المنواية الاجتماعية للفرد ومنها : Interesting (1)

وهى الرابطة الماطفية بين الفرد والجماعة ولتميز إلى جانب العلمبر الوجدانى فيها بالحرص على الجماعة واستيماب المرد الأسس الجماعة ومبائلها ، بما يؤدى إلى نمو البصيرة عند الفرد في سلوكه في المواقف الاجتماعية الدختافة .

# (ب) الفهم Linderstanding

وهى الجانب العقلى للاعتمام - وله جانبان الأول ويقصد به فهم المرد للجماعة والثاني ويقصد به فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لسلومته ، وكالا الجانبين يجملا الفرد مراعيا في سلوكه المايير الاجتماعية والثل الخلقية التي برغبها ويقبلها المجتمع .

# (ج) اغلازينية Sharing

وهي العلاقة التأثيرية الديناميكية المتبادلة بين المرد والبيئة التي يعيش فيها والجماعة التي ينتمس إليها ، وكدلت مدى اضطلاع الفرد بالدور الوظيفى الدى يمليه عليه الركز الاجتماعي في نطاق ما يراعيه الجنمع في سلوك أفراده من مبادئ ومثل عليا.

وإذا كان الأعتمام يعبر عن الوجمان ، والمهم يعبر عن العثل والفكر فاغتباركة عن ترجمة للجوانب الفكرية والوجمانية .

#### العوامل الؤثرة في بناء الشخصية

بعد أن تناولنا ممهوم التنخصية وسماتها ومكوناتها البيولوجية والتقافية والاجتماعية في مدوء دلجك يمكن أن نستمرص العوامل اللؤثر في بنا الشخصية كالتالى:-

# (1) موامل وراثية :

تعبر الوراثة عن أهم المواهل المؤكرة في بناء الشخصية حيث تحدد الوراثة مستوى الصعة التي يمكن أن يصل إليها أي فرد بشرط توافر البيئة المناسبة للوصول إلى هذه الصعة ، وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات في هنا المجال وأشارت أن الوراثة لها تأثير حكبير يتزاوج بين 150 - 70 في تحديد صفات القدرات العقلية وسمات الشخصية لدى العرد .

وتساهم الأسس البيولوجية في نقل طعبائهن مادية فالطول ولون الدين ولون الشعر من جيل لأخر ، وأيضا الخصالمن والعنفات النفسية كالقدرة ، والنزاح ، والعواطف ، والانفعالات يمكن أن ننقل من الوالدين إلى الابناء . ويعتمد كل ذلك على التفاعل بين الوراثة والبيئة .

فالكروموسومات فلمب دورا هاما في نقل المنفات الوراثية من خلال الخلايا الكونة لها والمروفة باسم " الجيئات " والتى لها فأثير كبير في تحديد نوع الجنس . فدرجة ذكاء المرد وملكاله المقلية تتحدد بعدد الجيئات التى تؤثر في الموامل الرئيملة بهده القدرات المقاية في ضوء الظروف التى يميش فيها الفرد .

# (2) التنفقة الأسرية

تتأثر شخصية المرد بطريقة التنشئة الاجتماعية التى يخصعون لها داخل الاسرة فتتكون مفاهيم عن النات والأخرين والمجتمع والحياة فإذا الطريقة التي يتم بها اكسابهم عدد الصفات صحيحة خالبة من الشكلات كان الأفراد يتمتمون بالهدود النفسى والانفعالي عاما الاسرة المتصدعة التي يعيش فيها الاب بعيدا عن الأم ، أو النفاق المستمر بينهما سوق يؤثر بلا شك على تكوين شخصيته ضميمة مترددة لا تقوى على انخاد الفرارات

وقيما يلى بعض الثمادح الأسرية والثي تسهم في بثاء شخصية الفرد 🐇

# (١) القسوة والنيت

فالماملة الوالدية القاسية للأمناء والصرامة في تربيتهم ثولد الكراهية السلطة الأبوية ، ويصبح التسخص الابن سلبياً مما يعقده التحور بالنقص وعدم القدرة على الدفاع عن حقوقه وقد وجد أن الابن يصاب بكثير من الأمراض السيكوماتية نتيجة ، ديد الأم له في طمولته .

# (ب) التراضى والتدليل :

وهو تجنب العفاب في عملية الثنشلة ، ولكن تجنب العفاب قد يكون أحيانا في غير مصلحة الابن ويكون في بعض الاحيان محفقا للصلحة الصعير إذا روعيت الشروط الصحيحة في تطبيق فالثراضي يتخد صور عدة منها عدم تدريب على الإمثنال لأي قيمة أو نظام أو تحمل لاية مستولية .

اما التدليل فيقصد به قضاء كل ما يريده الطفل مهما كان سطيفا أو تعسفيا أو غير مشروع وان يكون الجميع رهن إشارته ، فالا يتقصه شق ، ولا شق يضايفه .

ولا يساعد هذا النمودج على تتبيث المائى والماهيم والقيم لدى العلفل ولا على تعميم هذه المفاهيم والدركات وهذا ما لا يساعد على تنبدة شخصية او مبادئ وقيم .

#### (ج.) التلهف والطلق الزالد :

طنتهت الوالدين وظلفهم الزائد على الطعل بشكل مسرف يفقد الشخص الكثير في مرض طفيف أصابه أو الخوف عليه من اللمب والاختلاط بأفرائه سبكون ذلك بداية للانطواء والعزلة .

ولهذة الوالدين الزائدة على أن يظهر الابن في محاولة استباق سنه وعمره في مجال معين قبل الأوان هذات جهدا ضائعا منهم بما يدفع الطفل (لي فقد السرور والتمتع بالاداء الناجع لعمله الذي يتأنسب مع عمره والدي كثيرا ما يمجز الطفل عن القيام بمهام لا تتناسب مع قدراته وقد يربى فيه الشعور بالتقص مما يدفعه إلى الانطواء والمؤلة والاكتناب.

#### (ء) الشجار الوالديء

فالخلاف جزء من الطبيعة الإنسانية والخلاف الوالدى إذا ما عولج في هدوه وتوقّتت اسبابه بموصوعية سيكون دلت فاندة عظيمة للأبناء وسيتيح لهم فرصة عائلة الإدراك أهم العلاقات في حياتهم ولكسبهم النسامج وسعة الأفق ومرونة التفكير.

على العكس تشاما عندما تعلو الأصوات ويحتدم الثقائل ظهنا من أسوأ الحالات التى تشعر العلمل بعدم العلمأنينة والامان وقد يربى عند الولد او البئت روح الخوف والكراهية للجنس الأخر.

#### (3) التغييات الأسرية :

فالتغيرات الأسرية مثل الستوى الاجتماعي والاقتصادي للأسرة . وعده أقراد الأسرة ، ومستوى تعليم الوالدين ، ووظيفة الوالدين ، وأعمار الوالدين .

فأثبتت عدد دراسات وجود علاقة بين مستوى نفك المتغيرات الأسرية والصفات الختلفة للأبناء.

وأتبثت بعض الدراسات وجود علاقة بين القدرات المقلية والعرفية والنطاء ويين السنوى الأجنماعي والأقتصادي والتفاقي للوالدين .

ويلزم التأهيد على أن البيئة الأسرية على سلاح ذو حدين من المكل أن يعوق ندو المرد أو يساعد على النمو الطبيعي على سبيل الثال الطمل الأول أسرع في نمود من الأخرين . حكما أن الطمل الأخير محل تدليل مما يؤخر نضجه وتبطؤ سرعته في النمو وأيضا العلمل الوحيد يكون أعكثر دلالا واعتمادا على والديد في قطناء أمورد.

# (4) عوامل اقتصادية

فالسنوى الاقتصادى للفرد يؤثر بدور لا يستهان به في نمو شخصيته ونضجه . فالافراد من السنويات الرنعمة اقتصاديا لديهم الفرصة في النعنية السليمة والحصول على التطلبات الحيائية بشكل أكثر جودة ، بما يؤثر على عملية النمو والنضح والثماعل الاجتماعي بشكل صحيح . والصورة قائمة بالطبع بالنسبة للأفراد والأسر ذات المستوى الفقير أو المدم والتى لا تعطى المرد أكبر قدر ممكن من العناصر الضرورية للنمو ، وتؤدى تلك الستويات العقيرة إلى أحساس الفرد بالإحباط Frustration . وتتباين أسباب هنا الإحباط ولكنها قرئد الى الظروف المادية غير الموانية مثل نقص الموارد والإمكانات والتى تقف حائلا دون الفرد في إشباع حاجاته وتؤثر في تكويته النفسى والفسيولوجي

#### (5) أثر الطبقة الاجتماعية

يمارس المجتمع "Soutly تأثيره وتحكمه في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وادوار محددة فالأفراد في أي مجتمع يتقسمون إلى فنات لعدة ممايير أساسية وهي :

فنأت العمر والجنس للختلفة .

– فتات عائلية – أوقبلية ،

الثنات مهتبة

مجموعات من الأصدقاء او تجمعات للهوايات.

فنات الراطئز الاجتماعية ...

والتقسيم الاجتماعي Social Stratfication يثم على اساس عدة منفات مثل مستوى التعليم والهنة التي يشعلها العرد .

وبالثالى فستطيع تقسيم المجتمع إلى مجموعات بحسب قلطه المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون في خاصية مميئة ويدلك فالطبقة الاجتماعية دو قائير على سلوك الفرد وشخصيته حيث انها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التي يعيش فيها الفرد والأفراد الدين ينتمون إلى طبقة

معينة يسيلون إلى الانحصار داخل حمودها ويقصدون الانصال والتفاعل مع الاقراد الأخرين داخل حمود نفس الطبقة الاسرية ، الذي يخلق نوعان من الانفصال الفكري والاجتماعي في الجنمع ومن أمثلة عما الانفصال:-

 (4) الأطراء الدين ينتمون إلى نفس طنة الماخل أو الهنة أو التابعين لنفس الفئة من حبث التعليم يميلون إلى السكن في مناطق معينة منتركة أ مدينة الهندسين - مدينة الأطباء ..).

أبا الميل إلى تكوين وحدة فكرية وتفاقية عامة يجمع الأفراد النين ينتمون إلى نمس العليقة .. ودلتك نجد وحدة في المسالح والأهداف المنترسكة الأمر الدى يتعكس على سلوك الدرد وشخصيته .

#### واغطاهر السلوكية الدختلافات الطبقية --

ططبيعة واهداف وعادات وتقاليد الطبقة الاجتماعية تنمكس على تصرفات وسلوك أفرادها ومن الطاهر السلوكية لهذا الاختلاف ما يلى :

السلوك الاستهلاكي

الشارطة في النشاط الاجتماعي العام

أساليب التربية والتعليم للأطفال

اساليب ووسائل الاتعمال

السلوك العائلي ولوزيع السلطة واتخاد القرار

درجة الظاهر السلوكية لتباين بين أقراد الطبقات المختلفة في الجنبع الواحد لتعكس أثر تلك الطبقات في تحديد السلوك وتوجيهه

# ( 6 ) الموامل الكليائية

قالنقافة حكما ذكرنا سابقاً هى مركب يحتوى على المرقة والمثيدة والأخلاقيات ، والقانون ، والمادات والقيم النقافية الختلفة التى يكتسبها المرد الإنسان باعتباره عضو فى المجتمع .

#### وتنقسم الثقافة إلى توعون -

#### Material Culture

#### - الكائلة اللحية

وهي نتائج الممل الإنساني في الجنمج من فيائي وإنشاءات وأشياء ملموسة اخرى تدل على تفاقة المحتمم وأساليبه .

#### Non Material Culture ماديد ماديد - Non Material Culture

وهى الأفكار والقيم والمنقدات التى يؤمن بها الفرد والعادات والثقاليد التى يتبعها .

واللمة هي مجموعة الأصوات التي تحمل معاني ممينة تساعد الإنسان على نقل أفكاره ومشاعره وبالتالي يساعد ويشارك الأخرين ، في تجاريه وخبر الله بما يساعد على نقل الثقافة وانتشارها ونتخد سلوعاتهات المرد ومعل شخصيته أشكالا مختلمة مستمدة من المسادر الثالية،

# Folkways Tananaman (1)

مثل عادات الأحكل - الزواج - تفاليد التحية - المجاملات حكلها أمور تتطلب من الفرد الوصول الى أنسب الطرق لأدائها ، ومن خلال التجارب الستمرة يكتسب الإنسان المادة أو التقليد الشعبى ، ممثلا المسافحة باليد اليمتى عادة متأصلة في حكثير المجتمعات ، وعادة الأمكل ثلاث مرات يومياً وطريقة الامكل دائها ، تفحك العادات تمثل مصدرا أساسيا من مصادر دراسة تقافة الشعوب وتنخصيات ابتائها ،

ويهكن اكتساب هند العادات للأجيال إما بالثملم المباشر أو بالملاحظة والتقليل،

#### (ب) تقمرمات Taboos

فيعض العادات الشعبية السابقة لا يترقب على مخالفة الشخص لها أي ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع فالعرد الذي يتعود على استخدام يده الرسري في الاعتبل والكتابة لا يصر احدا ولا يعتبر خارفا لمادات وتقاليد المجتمع بالرغم من أنه قد يصبح ملاحظة للاخرين

ولكن هناك بعص أنواع العادات الشعبية التي ترتبط بها عنصر الالتزام الا تعرض الغرد للمقاب والرهض الاجتماعي فالغثاة التي تتزوج بدون موافقة الأسرة في الجثمع الشرقي تعرض نعسها وزوجها لثاعب قد تستمر مدى الحياة ، والابن الذي يعصى والديه يجلب على نفسه سخط الجميع وامتناع مد بد الساعدة له .

وهناك بمض العادات تزداد درجة الالتزام بها إلى درجة التحريم :

طمحرم على السلم أحكل لحم الخنزير أو الزواج بمن هي محرمة عليه والسلمة يحرم عليها الزواح من غير السلم

قلت المادات يتبقى الالتزام بها وإلا إعتبر الشخص متحرفاً يحق عليه الجزاء والمقاب وقد تنشأ بمض الحرمات بحكم قواعد الدين والمقيدة .

# (ج) النظم الاجتماعية Social Systems

هناك عادات شعبية اعكثر اهمية من غيرها وعندما تتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة اساسية يطلق عليها اسم نظام الاجتماعي وهناك على الأقلل خمسة انظمة اجتماعية في أي مجتمع من للجتمعات الحديثة وهي --

النظام العائلي

دظام الديني

تظام الدولة

خطام التمليم

النظام الإفتصادي

حكل من تلحك الأنظمة تحتوى على عدد من الأنماط السلوطية المعارف عليها اجتماعها والتى تمثل جزء من ثقافة المحتمع التى لنعكس على شخصيته الفرد الإنسان.

#### (a) القانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الأجتماعي حيث يحدد صراحة ما يجب على الضرد عمله وما يجب عليه الأمتناع عنه بالإصافة إلى العقوبة التي تنزل بمن يخالفه وبدلك فالقانون هو المنظم والمحدد لتصرفات الفرد وشخصيته .

تناولتنا ممهوم التنافصية وسمائها والعوامل التؤثرة في بناءها ، ومن ثم سنستمرض مفهوم السلوك والسلوك الإنساني والإداري والعوامل المؤثرة فيه .

# خانياً مفهوم السلواء Behaviour

يقصد بالسلوك بوجه عام الاستجابات الصادرة عن عصالات الكائل الحي أو عن الفدد الموجودة في جسمه أو الأفعال والحركات العضلية أو المدية :

#### والمطوك الإنسائى --

هي تلك النشاطات الجسدية والمقلية والنعسية المتعدة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته لبنيج حاجاته ويحقق أهدافه التي يتطلح إليها وفق متطلبات البينة والحياة التي يعينها . إذن لابد أن يتميز السلوك الإنساني بكل تصرف ناتج عن حياة عقلية ، وصادر عن إنسان عاقل له مقومات الحياة والحركة والعقل الذي يعتبر مركز الإنبياع فيه .

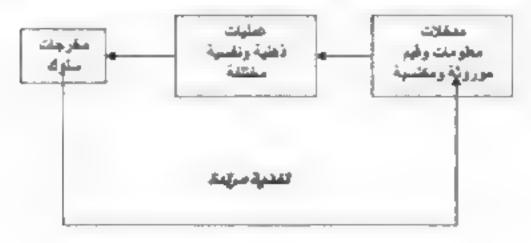
وقد انتجت العراسة العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال بعض الفاهيم الأساسية التي تشكل منطقاً متكاملاً في فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله ومن هذه المفاهيم :

# أ- أن الإنسان يسلك أو يتصرف إنا كان -

- قادرا على السلوك ( أي ثنوطر له حكل إمكانيات السلوك ).
  - راغبا في السلوك ومدرحانا لكل نشائج هذا السلوك

ومن ثم قان الإدارة يمكنها التأثير على السلوك الأقراد وذلك إما بزيادة قدرة ومن ثم قان الإدارة بمكنها التأثير على السلوك الإدارة اسعار البيع فتزيد قدرة السنوك المستهلكين على الشراء إلى موقف الشراء أ وإما بزيادة رغبة الأقراد في السلوك أو بالأسلوبين مها .

- يتحدد السلوك الإداري بفعل محددات وخصائص فردية وتحت تأثير عوامل ومتغيرات (جتماعية وحضارية .
- 3 السلوك الإنساني هو محصلة الثماعل بين خصائص الفرد وطبيعة الرقف الذي يعيش هيه ، ويتخد السلوك الإنساني شكل منظومة متكاملة علما يوضحها الشكل الثالي .



Feed Back

#### شكل ( 1 ) يوطع متطومة السلوك الإنسائي

#### أسباب الإشتمام بدراسة السلوك الإنسائي :

هناك أسباب مختلفة لدراسة وتحليل السلوك الإنسائي نبعث هذه الأسباب من الطبيعة الخاصة للنظمات الاعمال Business - Organizations من مؤسسات وشركات ووحداث الإنتاج التختلفة ومن هذه الأسباب ا

- أ. أن منظمات الأعمال للعب دورا خطيرا في (دارة الاقتصاد القومي واستثمار شروات المجتمع وبالثالي عن مصدر حكل الإنتاج من سلع وخدمات في الجنمع.
- 2. أن منظمات الأعمال تجمع تجمعات هائلة من الأفراد يعملون كعمديرين وعمال ومن ثم فهى منظمات تقوم من أجل خدمة الإنسان وتحقيق أهدافه بجهد الإنسان وهى محكومة بنظم وقواعد يحددها الإنسان .
- 3. أن المادة ، والآلة ، ورأس المال وغيرها من أدوات الإنتاح الا غيمة لها بدون الإنسان هو مصدر كل القيم .

4. أن الإنسان له إرادة مستقلة ويتمو ويتغير ويمرك ويفهم ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التنبؤ بهنا السلوك والتأثير عليه واتخاد الإجراءات الضرورية للتأثير اما بالتغيير أو التدعيم

#### فَإِذِنَ لِتُرْجُعُوْ أَعِدَافُ الْعَلُومِ السَّلُوكِ فِي الْأَلِي :

- أ- تضمير وتحليل مظاهر السلوك الإنساني أ سواء الظاهر منها او الياطن !
  - 2- الثنية بانماط السلوك الثوقعة تحث ظروف محددة -
- أ بناه النماذح التي تساعد الإدارة في السيطرة على الملوك وتوجيهها بما يحقق الاهداف القرارات خلال رسم السياسات واتخاد القرارات لتحقيق إنتاجية أعلى وكماء جيدة في الأداء .

#### أكر السلوك الإنساني في عمل الإمارة --

- أ. أن الغرد هو نقطة الإرتكاز في العمل الإنتاجي ومن ثم في السلوك
   الفردي هو التطلق الأول في تحديد نتالج الأعمال .
- أن تحليل ونفسير السلوك الإنساني في منظمات الأعمال يعتبر قيمته أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى الناحية الحفقة الأهداف الإنتاج .
- ان السلوك الفردي يمكن تعديثه وفقاً لصفوط اجتماعية وحضارية ولا الأبد للإدارة من تحليل الاثر التغيرات الإجتماعية والحضارية ومواجهتها واستيمانها من اجل التشكيل الجديد لسلوك الأفراد .

# مقهوم السلوك الإدارى

إذا كانت الإدارة في تعريفها العام هي النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأفراد داخل النظمة من خلال هيكل تنظيم لتحديق أهداف تلك النظمة . قالسلوك الإداري هو كل تصرف إنساني بِنُم في إطار شكل تنظيم معين أ مؤسسة - شركة - مشروع - وحدة ) لتحقيق الهدف العام لهذه التنظيم .

لذلك فالإدارة في تعاملها مع الإنسان على اختلاف مستوياته في التنظيم ، 
تسمى إلى تحقيق أهداف محمدة ، ومن ثم فهي تعمل على خلق الواقف المناسية 
ثلوصول إلى النثائج الرغوبة ، ولكن العامل الحاسم في تحديد مدى النجاح أو 
الفشل في هدد المهام هو كيف يدرك الأفراد الدين تتعامل معهم الإدارة تفك 
المواقف ، وهل تتمق الفرص التي توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم 
وقدراتهم.

صدالمت فإن أنواع القبود التي تضرضها الإدارة تشكل عنصرا هاما في تحميد، مدى استجابة الأفراد غا تطلبه منهم الإدارة ، اى ان قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبح اليه من الأهداف تتوقف على ما تقوم به الجموعات الختامة من الأفراد من تصبرفات واقعال .

وحيث تتمدد مجالات الممل الإدارى وتتمدد فنات الأفراد التعاملين مع الإدارة فإن السلوك الإنساني يعبيح عاملا مهما في تحديد نتائج العمل الإدارى فالتنظيمات والمشروعات الحديثة على إختلاف مجالات نشاطها تمتمد على الفنات الأثية من اليشر :

اللديرون

الوظفون المتيون

الممال ( من مهن ومهارات مختلفة )

الستهلكون

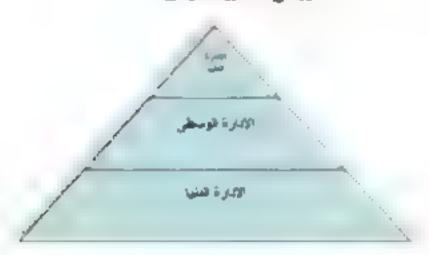
الموردون

#### الوكلاء والوزعون

الماملون بالتظمات والمتبروعات الأخرى التي تتعامل مع التبروع وغيرها من التبرهكات والمؤسسات .

ولتقسم إدارة تلك التنظيمات والشروعات إلى فلافة مستويات إدارة كما هي موضعة في الشكل التالي :

شكل رقم ( 2 ) يوضح الستويات الإدارية



#### First line management

# المنتري الإداري الأول [ الدنيا ]

ويوجم في قاعدة الهرم التنظيمي حيث يقوم الدير في هذا الستوى بالإشراف على العاملين في مواقع التنفيذ ويتمثل في هذا الستوى في مشرف الإنتاج ورؤساء الأقسام.

#### Middle management

# الأستوى الإداري الأوسطة

وهو في منتصف الهرم التنظيمي ويعمل الدير كحلفة إنصال بين مستوى الإدارة العليا والمستوى الإدارى الأول ويتمثل هذا المستوى في مديري الإنتاج والشويق والمبعات.

### Top Management

#### مدمتوي الإدارة المليا

وهو قمة الهرم التنظيمي ويهتم الدير فيها بوضح الخطمة ورسم السياسات المامة للمنظمة في ضوء أهدافها ويتمثل هذا المستوى في مديري المعوم ورؤساء القطاعات الذين يتكون منهم مجلس الإدارة .

وعادة ما تحتلف الشعرات والهارات المللوب توافرها في المدير واختلاف المعتوى الإداري الدي يضغله

ومما لا شحك فيد أن هناك أساليب متعددة يمكن اللادارة على جميع مستوياتها استخدامها في توجيه السلوك الإنساني داخل تنظيمات العمل والإنتاج ومنها..

- اختیار انسب؛ لعنامبر للمهل.
- 2- توفير الناخ الناسب للعمل ا ماديا وفكريا أ.
- خلق جو من العلاقات الإنسانية التاسية .
  - 4 توفير الحوافز التاسية للأفراد .
- إيجاد التوافق اللازم من البيانات والعلومات لتفعيل عملية الإتصال .
  - أو توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم ...
  - 7- إشراك الأفراد في تخطيط وتنظيم العمل.
  - 🖓 التدريب الملمى والتحسين والتطوير الستمر للعاملين -
  - 9- تحديد العلاقات التنظيمية لتفادى النضارب والازدواج في الأداء.
    - 10- تحديد الاختصاصات ودقة توزيع السئوليات.

### خصائص السلوك الإداري --

#### Porpose

## أ- وجود غرش من التسرف (السلوك)

طى غالب الأحوال يكون الغرض من السفوك الإداري هو تحقيق اهداف النظمة من خلال تحقيق أهداف التقسيم التنظيمي الذي يتبع له الفرد .

#### Methods

### 2- وجود وسائل للسفوات

قالا يكون الوصول لهدف إلا من خلال الوسائل التي يستخدمها الفرد داخل المنظمة وتتمثل هده الوسائل هي مجموعة من الإجراءات وعلاقات العمل وسائل الإنصال بشرط ان تستخدم جميعها بأعلى كفاءة ممكنة وهي إطار الهدف العام للمنظمة.

### Totally

### آ- مثلية السلوف

قالسلوك لا يتحزا . قلاب أن تشمل على العوامل الداخلية والخارجية المؤكرة فيه والكونة له عن طريق البيئة .

## Economy

### التصادية السلوك

اى يجب أن يكون السلوك اقتصاديا فى المحهود فالفرد يجب أن يستخدم كل الموارد المتاحة له داخل المنظمة بأقل تكلفة وأعلى سكفاءة من أجل تحقيق اهداف التعلمة .

### Continuent Development

#### التطور الستور

أى مسايرة جميع التطورات السريعة والمثلا عقة في عجال الأعمال بما يمكن من تحقيق التميز والتنافسة .

وتتعكس خصائص السلوك الإداري على الأداء الوظيمي على مستوى المرد. حكماً يتضع من المادلة الاثية .

#### الأداد \* العرقة × الهارة !! الرغبة × القدرة

## وعده الأمور يكتسبها القرة بالتعريب للستمر وعلاقة هذه المناصر الثلاثة علاقة عضوية قالأداء هو حاصل ضربها في بعضها على مستوى القرد

إنماط السلوك الإداري

### أ- السلوك الإداري الإيجابي (الكماون)

وفيه يتمنف الفرد بالإيجابية والتعاون والباداة مما يعمل على تحقيق الأهداف الحددة للنظام ( ويقصد بالنظام هذا النظمة ، فالتظمة ما هي إلا نظام والفرد داخل النظمة جزء من هذا النظام )

## -2 - السلوك الإباري السليى 1 العبائي -2

وهو السلوك الدى يعمل صاحبه على عرقلة النظام الإدارى ووضع العلبات التي تعمل على عدم تحقيق اعداف النظمة .

## أسلوك الإداري للحايد

وهذا النوع من السلوك لا هو بالإيجابي التعاون النشط ، ولا هو بالسلبي الموق لسيرة النظمة نحو تحقيق اهدافها .

وامام هذه الأنماط تهدف الإدارة دائما إلى تغيير السلوك الإدارى من سلوك سلبى أو محايد إلى سلوك إيجابى ، ويعتمد دلك على قيام الإدارة بتحليل السلوك الإنساني سواء سلبى أو محايد عمرفة الأسياب ثم تضع من النظم والإجراءات والوسائل ما يكفل التحول إلى النمط الإيحابي .

وهما يؤمكم أن السلوك الإداري قابل للتغير والتعميل والدراسة العلمية المستمرة للوصول (لى افضل النتائج لأن الإنسان هو الخلية الرئيسية للمنظمة .

### مقهوم النظمة ( النظام )

يطلق لمظ النظمة على أي مغيان متخصص من أجل تحقيق غرض معين بغوق قدرة غرد واحد مثل المستع والبنط والجامعة والستشفى ... إلخ

وذلت من خلال مجموعة من الوظائف والانشطة التكاملة والستمرة باستخدام جميع الموارد المتاحة في إطار من التعامل مع البينة المعيطة .

وهناك صمات عامة تشترك فيها جميع النظمات .

 انها تضم مجموعة من الأفراد الدين يؤدون اعمالا متخصصة تهدف إما إلى تحضيق ربح أو تقديم خدمات مثميزة يطلبها الجنمع .

وجود هيكل عام أو إطار ينظم الأنشطة التي تمارس وينسق الملاقات التي قريط العاملين.

 توفير الأموات والمدات اللازمة ، للعملية الإنتاجية أو الخدمية لبلوغ الأهداف الرئفية .

وترجع أهمية وجود المنظمات المختلفة إلى الدور الذى تلعبه في كافة القطاعات الإفتصادية والإجتماعية والنفاقية – وغيرهم ، في خدمة الجنمع بجميع شرائحه .

#### وظالف التظمة

هناك قرق بين وظالف الإدارة او المير والتي نتكون من التحطيط - التنظيم - التوجية - الرقابة ، ووظائف المنظمة أو المسروعات منال الإنتاج أو النسراء أو النسوء أو المسروعات منال الإنتاج أو النسراء أو النسويل التي تتعمل بشكل مباشر بالهمف الدي قامت من أجله المنظمة ، وتختلف بالاختلاف النشاط المعارس فالمنظمات الزراعية والمستاعية والتعليمية ننستق وظائفها من خصائص كل منهم والهدف الدي تسعى إليه.

وعلى الرغم من وجود فروق جوهرية بين وطائف الإدارة ووطائف النظمة إلا أن كل منهما يرتبط بالأخر ويتكامل معه ويؤثر عليه لنا فكالأهما ضروري ولازم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أعدافها وتتمثل الوطائف الأساسية التي يقوم بها الشروع العناعي في التالي :-

- أن الإنتاج ، تحويل المناصر المغتلفة من مواد خام إلى سلم كمخرجات نهائية .
- التنزاد ، ويهدف إلى توفير الاحتياجات الختلفة للمتطفة بالكمية الطلوبة والسعر والجودة التاسيين .
- التسويق . هو مجموعة الأنشطة التي تبدأ قبل إنتاج السلع ولستمر إلى ما بعد بيعها للمستهلجة .
  - 4- التعويل ، تجميع الأموال اللازمة كزاولة الأعمال وتحقيق الأعماف.
- 5 الافراد، توفير الواد البشرية اللازمة للمتظمة وتحديد الوظائف والأدوار
  - الأحاد الملاقات المزمة

هي إحدى الوظائف الحميثة والتي تلعب دورا هامنا في إيجاد ودعم علاقات جيدة وقوية ومستمرة بين النظمة وبين جماعيرها الداخلية والخارجية بمنا يحقق الكفاءة الداخلية وتحقيق سمعة طيبة خارج النظمة .

الموامل المؤشرة في السلوك الإماري

أولاء عوامل لتعلق بالغرد

أ- التاوين النفس للفرد -

## Thinking \_\_\_\_\_(1

فتصرفات الفرد وسلومكه هى نتيجة نسبية الأفكاره والسلوك الرشيد وغير الرشيد يتأثران بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . فكل فرد يحاول من خالال عملينات التعكير أن ينشئ ويكون لنفسه عالنا خاصنا مختلصا عن الأخرين .

ولتنافظ تستطيع تفسير السلوك الإنساني من خلال تحديث البادئ الثي تحكم نمو وتطور الأفكار المردية وتماعلها .

## ب) المواقع Motives

فالمواقع هي تلبطه القبوى الاجرطية Driving Forces التي تتمثل هي الرغبات والحاجات التي يريد الإلسان إشباعها كالأمن والقوة والتفوذ وغيرها .

قالرغبة في الشوة مثالا تعطع الضره إلى العاخول في الانتخابات لتحقيق مركز نيابي في الدولة ، والتناركة الكاملة في المؤشرات والاجتماعات ومحاولة طرح الاقتراحات والقبرارات ، وبعدل كل الجهود لتحقيق منا يصبو (لينه داخل مجتمعه .

لنا قدراسة الدوافع تتزيد في تفسير شخصية الضرد وتوضيح قلحك القوى التيرة لسلوكه وتحديد اتجاهاته .

## Aftitudes Claipari (a.

هي قلتك التناعر والأفكار والخصائص التي تتكرر لتصبح أمرا منظما يتخد شكل اتجاد محدد في موضوع محدد أو امر ما .

ولتعلور التحاهات المرد وتنمو ينموه وتطوره التنخصبي في تفاعله مع الأفراد الأخرين المعيطين به . تأثرا وتأثيرا بالتغيرات الجتمعية الحادث

## د) خسائمن القبضيية - Personality Traits Characters

فكل فرد يمثلك مجموعة من الخصائص الميزة التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأخرين

وتتكون هذه الخصائص بحكم الوراثة او بتأثير الصدق او من خلال التجارب والخبرات السابقة

## 2- التكوين الاجتماعي Social Structure -2

فالمُؤكِّرات الأجتماعية الناشئة من البيئة الأجتماعية المِأشرة التي تعيش فيها الإنسان تحدد وتشكل سلوك الفرد والجاهاته .

لان الفرد يفضى جزء كبير من وقته بين جماعات مختلفة ، فهو عضو في عائفة ، ويعمل في تنظيم يصبع فنات مختلفة من البشر في العمل في النادي ومجموعة الاصدفاء والجيران والتي تعثير جماعات صغيرة نسبياً وهي عبارة عن أشكال واجزاء من المجتمع الدي يعيشه العرد ، وكل جماعة من هذه الجماعات لها تأثير على سلوك العرد ويالتالي تتحدد اهدافه بثقاليد تلك الجماعة واساليب السلولد السلادة بينها .

#### 

فالجماعات التي تعيش قبها الفرد تتبع لمجتمع كبير له صماته الأساسية التي تميزه وفكون تفاطته العامة التي يتصف بها الأفراد في دلك الجتمع غملي سبيل اثنال اللغة كوسيلة للاقصال والفهم والتعلم وهي عنصرا حصاريا متميزا يساعد على تشكيل السلوك الفردي وتكامل الأجيال بنقل اراه واتجاهات وخبرات السابقين ومعتقداتهم . وبالتالي تحمل تكون المحتمع المتكامل أمرا سهلا .

## 4- الخبرات الوطيقية Job Experinces الخبرات الوطيقية -4

فَالنَّجَارِبِ السَّالِقَةُ وَالْخَبِرَاتَ الْتُرَاطِّعِيةَ لَدَى الفَرِدُ مِنْ خَلَالُ عَمِلُهُ وَتُتَجَدِّدُ تَشَكُلُ سَلُومِهُهُ وَنَمُودُ وِتُطُورِهِ وِيمِكُنْ مِثَلَّحِظَةً ذَلِكَ مِنْ خَلَالُ ..

وغيته في النمو والتقدم في العمل .

وغيثه في استغلال مواهبه وقدراته في المهل .

رغبته في النفكير الحر والممل الستقل .

وغيثه في اكتساب احترام الناس داخل وخارج العمل .

وغبته فى الأستقرار والشعور به لأمان

رغبته في تكوين صداقات ولوفير جو اجتماعي مناسب في العمل -

وتشكل تلك الرغبات موجها أساسية للأفراد سواء عاملين أو مديرين لتشاملاتهم في العمل

## ذَانياً : هوامل كتملق يالييلة الداخلية الممل [ التطلم ] – التتطليم ]

ويقصد بالبينة الداخلية مجموعة العناصر الكونة لجو العمل الداخلى والتي تؤثر على سلوك الأفراد ، لذليك فالإدارة لأى مشروع أو مؤسسة أو منظمة مستولة عن توفير جو " مناخ " منالح يشجح الأفراد ويحمزهم على الممل والإنتاج ومن هذه العناصر

## أ- طبيعة النظام (التطبعة) - أ

فالأبد من وجود نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالتدريب أو الإنصال ، والإشراف وغيرها من الأنشطة المكملة ليعضها اليعش

## 2- هيكل التنظيم ( التنظيم - 3 Structure

فالهبكل الداخلى Over lapping الأرسس على اسلوب جماعى هو الهبكل الأفضل لتحقيق التفاعل الأزيد للشاعر الأفراد وتحفيزهم على العمل بما يحقق أهداف التنظيم ويما يجعل عمليات الاتصال والتأثير التبادل أيسرو أسهل

## 3- طبيعة جماعات العمل باخل التنظيم Work Groups

قالجماعات ذات الكفاءة المالية في الالصال والأداء والأهداف فيما بيتها وبين الجماعات الأخرى تتعكس بالتالي على سلوك المرد وتعلورد .

## individuals apply 4

كلما تنتج الأفراد بمهارات واستعدادات تنجمنية للعمل ، فإن مهاراتهم تؤثر على دواقعهم واتحاهاتهم وبالثالي تؤثر على سلوكهم وأيضاً على السلوك العام للمنظمة االسلوك التنظيمي :

## 5- ماطلات العمل -5 Work Relation ships

فالا كانت العادقات تعاونية Co -Operative ومؤيدة للفرد الفادت العادقات تعاونية الفرد الفردة الفرد المكان المائلة . وبالمكان المكان المائلة Supportive مائلة المسراع Conflict فإن مرحلة المسراع Conflict فإن دلك من شانه أن يقلل من فاعلية وكماءة العمل (التنظيم - النظام - النظمة المنادة الم

## 6- السياسات Politics

أى مجموعة البادئ والقواعد التى تحدد وتوجه قوى العمال (لى تحقيق الأهداف .

## Leadership zagan -7

وهى تؤثر على البلوك التنظيمى بطريقة مباشرة ، ومن أهم عناصر نجاح التنظيم ! المنظمة ! هو نوع وأسلوب الإشراف والقيادة ، هى التى تضمن الأداء والتصرف الذى يتعكس بدورة على طبيعة المنظمة ، ومدى ثقة المؤسين في الرؤساء ودرجة السلوك الذى يبديه الرؤساء قبل الأحرين ، في منافئة ولفهم ارائهم.

## Process Chippylip all -8

فالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنفيد ... ولمنبر الألصالات وسيلة هامة وهمالة لتوصيل الملومات التى تسهم في قدرة التأثير على حكل الافراد في التظمة أثناء كل عملية من تلك الممليات .

## 9- توسیف الوطائف Jobs , Classification,

كلما كان هناك وصوح في السنوليات للوطائف الختلفة داخل النظمة . كلما انعالس دلك على سلوك الأفراد العاملين وسلوك الإدارة داخل النظمة .

## 10- الروح المتوية Spritual

أى الثناخ الذى فيه يشجع الرؤسين على استخدام مهاراتهم وادائهم للعمل على أحسن وجه .

## 11- وسائل العياس - Measurements

أى عثرق قياس وتبليخ المعلومات والتي تضمن بناء النظام كله في مساره المسجيح ، والتي تمكن من نتبع وقياس النثائج الداخلية في المنظمة وفي المجتمع الخارجي ، حتى يمكن التعديل والتعلوير داخل التنظيم وطرق الأداء بما يحفق الأهداف المفررة .

### ثالثاء هوامل لتملق بالبرقة الخارجية

والتصود بموامل البيئة الخارجية في حكل الموامل والمناصر التي تحيط بالمنظمة داخل المجتمع الوجودة فيه والتي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وبالثالي تؤثر على الاثجاد المام لها واساليبها وملزائفها في تحديد الأعداف وتشمل هذه العوامل على العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والقانونية ، والاجتماعية والنفافية وغيرها ،،،،وسوف نتناول بعض منها بإيجاز كالتالي ،-

## أ- المواصل الإقتصادية Economics - ا

وهى مستوى الدخول والأسمار والرواج والكساد التى تؤثر بالعليج على السنوى رفاعية الأفراد ورفاعيتهم .

قاختلاف الدخل من مهنة الأخرى يؤدى لبعض الأفراد أن يلجأوا المهنة الأعلى دخلا مما يؤدى به إلى تعيير طبيعة عمله .

على المكس ارتماع الاسعار يتطلب المزيد من الوقت والجهد من الأقراد في العمل بحثا عن دخلا احكير من اجل الحفاظ على مستوى الميشة إن لم يكن تحسيله ، في ضوء نمو تطلعات المرد لإشباع حاجات إضافية

لذلك يمكن القول أن العوامل الاقتصادية هي عوامل تأثير وجنب للأقراد النين يعملون هي مهن مختلمة ، والتي تتطبع على سلوكياتهم وتصرفاتهم هي ضود تطلعاتهم .

## 2- الموامل السياسية Politics

مما لاش فيه أن منظمات الأعمال تضع في اعتبارها المناخ السياسي والاقتصادي للمولة أو الأقليم الذي تعمل فيه . فمعظم الاعمال تكون في نطلق محددة جعرافها أو في دولة واحدة ، وأي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة فإنها تتأثر دالما بالسياسة السالدة في الجنمع الذي يعيش فيه .

أما الانجاد اليوم فهو أن تكون الاعمال على المستوى الدولي اخذا في الاعتبار الانجاهات الاقتصادية والسياسية العالمية الماصرة من مناقشات في السوق المالمية ، التركيز على سياسات القوى العاملة على المستوى العالمي وتأثيرها في الدفاد القرارات داخل المنظم سواء وضع سياسة الحصول على السلم والخدمات والواد الخام لتنديم الوردين والمستهلكين في الاسواق الخارجية.

وهذا القرارات لأبد أن تتم بمنتهى الدقة والعناية لأن كنيرا من الدول النامية لا نتميز بالاستقرار السياسي أو الاقتصادي ، بما يؤثر في ذلك على سلوك وتصرفات الافراد خاصة المبيرين .

## Laws deligan -3

وهي ما تقره السياسة السائدة في المجتمع من فوائع: ولوائح لأحكم وتنظم علاقات الأفراد فيه ، والتي بطبيعة الحال تحدد النظم الضابطة لسلوك الأفراد .

هند القوانين والتشريعات ستحكم الملاقة بين الأقراد والتظمات التي يعملون بها والعلاقة بين الإدارة والأفراد والحماظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون ، وبدلك توجه القوانين والتشريعات سلوكيات إدارة المنظمات تجاه الماسلين والممل والمكس.

## Social Factors موامل الاجتماعية -4

طالجميع يعمل على تطويع المرد اجتماعيا 50cialiZ81101 وجعله ملائما لتمط الحياة فيه ، ويتطلب دلت :-  ا = معرفة النظم الاساسية للمجتمع والتى ثلزم الفرد والنظمة بأداب سلوك معيثة.

ب- تحديد التطلعات والأهداف الخاصة بالنظمة .

يحدد المجتمع للمرد أنواع الطموحات والتطلعات التي تسمح له بالثنكير فيها حكما يحدد المجتمع للمنظمة أو المؤسسة أنواع الأعداف التي تعتبر مقبولة اجتماعيا ، والسعى إلى تحقيقها في ضوء العابير الاجتماعية

## 5- الموامل Caltural Factors عيامل التعالية -5

فالوظائف الأساسية التي تحددها وتمارسها التقافة هي مجال تحديد وضيعة السلوك الهردي والتنظيمي هي ،

كجدد الكفافة معثى الواقف الاجتماعية .

تحدد الثقافة القيم والاتجاهات والأهداف

خمده النفاطة الفوى الخفية من الخراطات والأساطير والمنفدات التي يؤمن بها الأفراد بدلت تحدد النفاطة انماطة السلوك ولمطى وجهة نظر كاملة عن المالم والحياة.

حكما تعمل النفاطة على ترويج الوحدة الجماعية والإخلاص والروح العثوية - العامة للمنظمة .

## - الموامل التكنولوجية Factors - الموامل التكنولوجية

فالتطورات التكتولوجية الحبيثة ولدت حاجات حديثة لدى الأقراد والمنظمات في إشباع الحاجات ولتميذ الممليات لتحقيق أحسن المخرجات. وكما درى تعلور النظم الألية . وتبكات الملومات العالية كل ذلك أثر على السلوك الإدارى داخل النظمات في اساليب وطرق الحصول على الملومات . والتبادل في الخبرات وتحقيق وسائل اتصال سريعة وفعالة .

### 7- الاتجامات المثلية الماسرة

من تكتلات اقتصادية = وأسواق عالمية - وممايير دولية وأساليب جميدة في الإدارة في ضوه النظام العالمي الجديد ، وبالتالي انعكس دلت على الأساليب الإدارية للمنظمات ، والتوقعات الستقبلية لها وطرافقها وسبلها في التحقيق للتميز والاستعرار.

في النهاية نستطيع القول أن السلوك الفردي ما هو إلا محملة التفاهل بين المرد والبيئة ، وأن المواحل الفردية والأجتماعية والحضارية إذ نؤتر على السلوك الفردي ولشكله لا تعمل منفصلة عن معمها البعض ، بل تتفاعل وتتكامل مع بعضها وفيما بينها لتشكيل شحصية الفرد وأنماط سلوطه .

بيل إن الضرد يكتسب التحاهات ومدركات من خبلال تفاعلت منع الحماعات المختلفة والتي تثاثر بممل التفاقة التي تلزم بقواعد سلوكية معينة أي ان الملاقة بالرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية الثأثير ونهايته .

# القصل الأول السلوك الإنساني وعاثقاته بالعلوم الأخرى

### تبهيه

اولاً وعلم الافتصاد وتفسير الساوك ثانهاً، علم النمس وتفسير الساوك ثانتاً؛ علم الاجتماع وتمسير الساوك رابعاً؛ علم الانتروبولوجى وتمسير السلوك خامعنا، علم الإدارة والسلوك

## القميل الأول

## السلوك وعلاقته بالعلوم الأخرى

#### تنهيد

يتحرك الفرد داخل المتناة" المتطعة" فيصدر قرارات ويقوم بأطعال وتصرفات لا يمكن معرفتها أو تحليلها أو استنتاع دوافعها وتحليل أسبابها ، وقد ساهمت مجموعة ، من العلوم والمعارف في تحليل هذا السلوك ومع ذلت هناك تساؤلات عديدة ترتبط بدرجة عالية بالعوامل الماخلية لدلت البترية والتي ندفعنا للأتي ، لماذا يتصرف الإنسان هكذا ال

ومهما كانت الإجابة على هذا التساؤل ، فإجابته ستؤدى الى درجة من المتوانبة والارتجالية في التخطيط لقيادة الافراد داخل النشأة وخارجها ،

وعكمانة الإدارة وبموها يتوقف على المهم الصحيح لسلوك الأفراد والتي في ضولها يمكن تحديد الطرق والاساليب والسياسات الأفسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

## وأند ساهمت المديد من العلوم في تفسير الساوك ومن أهمها 🖚

- أأح علم الاقتصاد
  - 2 علم النفس
- 3 علم الاجتماع
- 4- علم الأنثر ويولوجي
  - 5- علم الإدارة

واعتمد حكل علم فروش ومحاور معينة نتناولها كالتالي --

## أولاً وعلم الاقتصاد وتفسير السلوك

اهتم علماء الاقتصاد بدراسة الفرد في ضوء دخله الادى وكان من ضمن الدوا به أن قرار الشراء للفرد المستهلك بعثهد على إنماق دخله على السلع التي تحقيق أقصى درجة إشباع ممكن وعلى الماضلة بين البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وابصاً بمكن أن يصحى الفرد بسلمة الإشباع حاجة اخرى نو أولويته في الإشباع.

ويقدم " مارشال " Marchal نسودج اقتصاديا الدراسة للسلوك يعتمد على الفرد من المحاور التي تؤكد رشادة تصرف السنيلك لإشباع هاجاتهكالتالي --

### أ- سعرالسلمة

كلما الأخفض سمر السلمة زاد الطلب الستهلك على الشراء هذه السلمة وكالما زاد سمر السلمة قال طلب الستهلك على شراقها .

## 2- معرالسلع البنيلة

كلما الخمض سعر السلع البديلة كلما الخفض طلب السثهلك على شراه السلمة الأصلية والمكس.

## 3- سىرالسلىداتكملة

كلما الخفض سعر السلع الكملة زادت طلب الستهلك على شراء السلمة الأصلية والعكس .

### 4- السفل

كلما زاد دخل الفرد زادت الطلب على شراء السلعة .

كلما زاد الدخل بدوجة أعلى زاد الطلب على سلع أخرى ليتحقق إشباع بضافى

ويمكن القول أيضا حكما قل داخل المرد حكانت عناك التضحية بسلع وخدمات محددة والأعراض عنها في سبيل إشباع حاجات أخرى أحكثر إلحاها وأعكثر أهمية وضرورة أى الأولى والأهم فالأقل أهمية فالأقل

 التمودج الإقتصادى في تفسير السلوك تطبيعاً على الستهلاك بإكاد مايلي ...

### - الستهنك توططنة وخيرة

طلعيه مملومات عن السلح والطعمات المناحة والمعروضة ودرجة الإشباع التي تتحقق وراء كل منها .

## - الستهنگ رشید اقتصادیا

ينفق دخله على شراء السلع والخدمات التى تحقق اعلى درجة إشباع ممكن واكبر منعمة .

#### - المنظماة

والستهلط يتخد قراراته التى تمتمد على الموامل الجودة والسعر والماضلة بين البدائل المروضة.

### نقد النموذج الاقتصادي

## واجه النموذج الاقتصادي عنة انتقابات من أهمها -

 أ يركز النموذج على سلوك الأفراد كمجموعة اقتصادية واحدة دون مراعاة وتحليل العروق المردية والاختلافات بين الأفراد .

- أشغل التمودج عوامل خارج التطاق الاقتصادي مثل العوامل التفسية والاجتماعية والحصارية والتي لها الاثر الهام في تشكيل السلوك .
- 3 صعوبة قياس درجة الإشباع التي تحققها السلعة أو الخدمة وأيضاً صعوبة قياس التفعه التي تعود على الفرد .

### كلنياء علم النفس وكفسير السلوك

علم النفس هو من العلوم الحديثة والمتطورة وقد انتقل على النفس من الدراسات الأحكاديدية والبحوث العلمية إلى مجالات واسعة للتعلييق في منظمات الأعمال ، ومؤسسات الخدمات والإنتاج المختلفة وقد حكانت البداية في علم النفس بعد المصاله عن الفلسفة حكمحاولات القامة علم معملي تجريبي في مجالات مثل الداحكرة ، والمواطف ، والاستحادة إلى جانب اعتمامات في مجالات أخرى منها دراسة الطعولة ، والسلوك غير المئاد ، وعلم النفسي الإجتماعي ، وعلم النفسي الإجتماعي .

## ومن أهم الدارس الفكرية في علم التقس الحديث ما يتي --

- أ. مدرسة التحليل النفسى لفرويد ' Freud ' وتنطير على الحيالا الافعالية للفرد ومجاولة التوصل إلى الدواقع الأصلية للسلول.
- 2. المدرسة المرسية الكدوجال "Mc Dougall" وتدكر على اهمية التعرف على اغراض واهداف السلوك كوسيلة للمهم والتمسير .
- 3. المدرسة السلوكية لواطلسون "Watson" وركزت ليس على التجريب والتأمل الباطئي "Introspection" بل على افتراض وجود بعض الماهيم المامض مثل الغريزة أو التبعور وتجاهلت العقل.
- أ. مدرسة الجشطات " المانيا " وركزت على أن الساوك الإنساني يتحدد في
   إطار البيئة الإجتماعية التكاملة كأساس لدراسة وتحليل السلوك الإنساني .

### مجالات نعتمام علم النفس في تفسير الساوله

### Hertance

### أ- الوراقة والبيئة

قالساوك الإنساني هو محصية التفاعل بين عبد من الموامل الختلفة تتقسم الى مجموعتين هما ،

الوراثة ، وهي الخصائص التي يأخذها الفرد عن والديد .

فالبيئة ، وهي كافة الظروف الخارجية المعيطة بالفرد .

#### Socialization

### 2- التطويع الاجتماعي

ويقعد به عمليات التأثير المختلفة التي شارسها البينة الاجتماعية على الفرد لتحويله إلى كانتهامي وإعداده للسلوك بأساليب تنفق والتفاقة التي يعيش فيها .

#### Groth

## 3- عراسة النضج ومراحل النمو

اى دراسة ما يطرأ على الفرد من تعبيرات نتيجة ، التضح والتمو والمكاس ذلجه على سلومته.

#### Motives

### أ- النواقع

هى مكل المُثيرات الداخلية والخارجية ، هطرية أو مكنسبة تعمل على تنبيت سلوك الفرد هى إنجاد ما ، وتنظيم هذا السلوك

ويهدف علم النمس إلى التعرف على أسباب الإختلاف بين الأفراد فيما يسلكونه من سبل وما يلجأون إليه من تصرفات " علم النمس الميتاميكي "

وقد قدم ماسلو Maslow نظریته فی الدواقع والتی نتاخص فی شکل غرمی \* هرم ماساو \* والذی پیدا بالحاجات الأساسیة ثم إلی اعلی - حاجات الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير ، وقمة الهرم حاجات تحقيق النات .

### ويساعد مفهوم الداشية على تفسير الثال :-

### 1 - تخريطه وتيسير السلواد :

 فالبول القيد للإنسان من مسببات وإثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معبئة .

### ب — هنڌ السلوك وقاعلياته ۽

قاحيانا ما يكون هناك مئير ضميف بوك استجابة قوية ، بينما بوجد مئير قوى لا يحدث استحابة بسيطة واحيانا أخرى مئير قوى يؤدى إلى شدة السلوك ، ومن ثم فالدافعية نممل على تمسير تلك الاختلافات ومسبباتها .

## ج " الجاد السلوك

فعفهوم الماهعية يعمل على إيجاد قيمة تحليلية لسلوك الإنسان عند اختياره من بدائل متعددة . وكيمية اتخاد قرار بهدا الاختيار .

### د – تأخلها، وتابخهم السلولا:

طتكرار السلوك يؤكد وجود ودواقع معينة يتمهد الإنسان نفس السلوك طيها إذا واجه نفس الوقف نظرا لانها فوائد اكبر

#### هـ - شمت وتخلال السلوك

هناك حالات معينة يتخاذل فيها الإنسان ويتراجع عن نعط معين من السلوك ، ومفهوم الدوافع يعمل على معرفة أسباب هذا التراجع بسبب إنخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن مجال الاهتمام أساسا .

## Perception appr-5

هو عملية استقبال النيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد شهيدا لترجمتها إلى سلوك ، وفي هدد العملية يتم اختيار ولنظيم وترجمة الدخلات من الملومات إلى مفهوم وممنى لإعطاء صورة عن المعيط.

ويتم دلك عن طريق الشعور Scristion ، همثلا العنوء تبدأ عملية الإدراك عندما يصل الى أدوات الأستقبال الحديثة إشارات من مثيرات خارجية فتعمل هذه الأدوات إلى نقل هذه المثيرات إلى المخ في شكل نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس أو الشعور بالضوء .

### • خطوات عملية الإدراك :

- أ يشمر المرد بالثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس .
- 2 يخترُن الفرد في ذاكرته معلومات ومعانى لخبر الله السابقة 🕒
- قارن الفرد بین ما تم استنباله من مشاهر جدیدة و ما لدیه من معلومات مختزدة فی داخارته . ثم بكتنت معانی جدیدة ویصیمها .

## من ذلك نستنتج أن 🗝

 التمير في المركات والأفكار ينشأ بسبب التغير في الملومات التي يحصل عليها الفرد والتمير في حاجاته.

التغير في المركات يتأثر جزئيا بخصائص المركات الحالية .

الثغير في الدركات بثاثر بصفات الفرد الشخصية .

ويصنفة عامة يتأثر الفرد بالثيرات التعددة التي تجنب انتباعه في فترة زمثية محددة . فمثلا الإعلانات عن السلعة التي يحتاجها المرد في هند المترة تجذب

انتباهه ويتركز إدراكه فالأشياء التي يحتاجها ويتوقعها ففي محل لبيع الملابس مثلا لا يتوقع وجود أجهزة كهربية.

وبالنسبة للفرد المستهلك الراغب في عملية الشراء بحثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل تصرفه وسلوكه وبالثالي يسر سلوكه بالراحل الثالية --

- الإدراك يوجود البلمة ( الوعى ) - Awareness

ب - المرقة بوجود السلمة - Knowledg

جاء البل الى شراء السلمة Approval

a - التفضيل مفارنة بالسلع الناسية ( Preference )

Convection व्यक्तिक - क

و - التخاذ القرار بالشراء Purchase Decision

ب أسس لتظهم للعركات ومثها ب

#### أ -- الثقارب الزملى أو الكالى

فتقارب الأشياء أو الأشخاص في الزمان أو الكان يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة غلقاء صديق في مألا يجعلها تشعكره كلما نعبت لنعس الكان أو الثادي أو أما التقارب في الزمان فمثلا ترزق بمولود جديد يوم الحصول على ترقية يرتبطان مما في مجموعة واحدة ويصبح أنماؤل أ.

## ب-انتمایه Similarty

قالتنابه بين الأشياء والأشخاص يجعلها تنتظم في مجموعة إبراكية واحدة ، فتضابه الهرم مع المثلث مثلاً .

#### جه - التميز

فشدة غى درجة العبوت ، والضوء ، والرائحة ، والحجم ، والتباين الميز فى الالوان ، وتكرار الشئ فى فترة قصيرة والتميز الحركى واللاسكون ، والجدية فى الممل والابتكار .

### ه – السيب والنتهجة

فالأفراد يميلون إلى تتظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة على أساس علاقات السيب والنتيجة ، والراسمالية سبب المقر في الدول النامية والاستعمار سبب التخلف ، وتلك كلها مظاهر مؤثرة على السلوك الاجتماعي ،

## 🔹 من حكل ذلتك يمكن أن نستنتج أن 🗝

- أن سلوك الأفراد يتحدد إلى درجة بعيدة تبعا لتوهية ومدى إدراك العالم الحيط به .
- 2 ان الأفراد المُختلفين يدرطون نفس الأشياء بمفانى مختلفة فعثلا كلمة المولة يدركها افراد كثيرين بمعان مختلفة .

على المكس مجموعة من الأقراد يعركون أشياء مختلفة على أن لها معتى واحد .

- آن بدراك الأفراد يتحدد بناءا على رغبانهم ودوافعهم وحاجاتهم .
- 4 يتجاهل الأطراد الأشياء التي تهددهم أو يعتقدون انها تحرمهم من رغبات معينة . ولكن في الواقع لا يمكنهم تجاهل هذه الأشياء إذا استمر أو زاد خطرها ...

## Learning -6

هو التغير في الميل بالاستجابة تحت فأثير الخبرة الكشبية .

اذن عن طريق الخبرة يتم تراكم المرفة بتكرارها التجربة و الناشئة عن التطور الفريزى
 والتغيرات الناشئة عن النضح والتغيرات النائجة في موقف معين كالجوع والإجهاد مثلا

### مهادئ التعليم :

- أ عقلما زادت رفية الغرد في التعلم عقلما عقان التعلم أسرع ،
- 2 أن الفرد لدية طاقة على التعلم في التواجي النشافية الأحد نهائي للجال التنقيف أما في النواجي البدنية فهناك حد معين للتعلم أي طاقة محددة جهود بعدها ضائعة.
  - 3 ان قدرة الفرد على التعلم تتفق على ما سبق تعلمه فعال .
- أ التعليم عملية طربية ! أي العرد يتعلم بنمسه ولكن يتأثر التعلم
   بنوع الجماعات التي ينتمى إليها العرد ).
  - الحافز في التعلم هو معرفة المرد نتائج التعليم .

### الموامل الساعدة في الثملم --

الخيرة درسيد الخبرات السابقة في نفس الواقف .

الأراباط : علاقة التعلم للسلوك بالنثائج الإيجابية أو السلبية .

المرفة : عمليات مرتبطة بالتحليل والتقسير والحكم والإستدلال .

الإتصال : تبادل الملومات المرفة سلوك الأخرين ونتالجهم ويدلك يثم
 التعلم بالتقليد أو باللاحظة .

الكفعهم ؛ الخبر ات السابقة أو النتائج عن سلوك معين .

## + مفهوم التعلم في الأعمال الإدارية

افاد التعلم الإدارة في حل المشكلات الإنتاجية والتنظيمية من خلال تصوير نتالج العمليات على شكل من منحنيات للتعبير عن التغيير في السلوك والأداء للأفراد في عمليات متثالية ، [ الملاحظة وتفادي الاخطاء في الاعمال المثنائية - كنفنية مرتدة)

وقد افاد التعلم في الشركات الصناعية ، كلما زاد عدد الوحدات النتجة كلما قل العمل المياشر وقلت التكلفة ، وايضا أفاد في تحليل معدل الأداء وتقيم أداء الأفراد ، وامكن وصع خطط وجداول الإنتاح على اسس سليمة في الأداء شبجة تتكرار المحاولات .

## Attitudes = -7

هى مجموعة الأفكار والمتفعات والشاعر والبول السلوكية إلى يؤمن بها المرد ويحملها تجاه موصوع ما «في البيئة المعبطة به» وبدلك فإن السلوك في كافة مظاهرة وأشكاله إنما يتحدد ويتأثر بمجموعة اتجاهاته.

قلكل منا مفاهيمه وقيمة التي يؤمن بها وينتنكل طبقا لها إدراكه لكثير من دواجي الحياة ويتحدد على أساسها سلوطه .

### ويؤكد علماء النفس على أن الاتجاد يتكون من عناصر ثلاثة وهي --

المتصر المكرى أو المقيدة | Belief

## وظائف الإنجاهات بالنسبة للسلوك الإنساني 🗝

### 1- التألف

يساعد الفرد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والبيئة المعيطة

### ب- وظيفة النظاع من النفس

طَعِنْدَهَا يَحْتَفَظُ الْمُرَدُ بَالْجَادُ مَعِينَ قَالِنَهُ الْدَقَاعُ عَنْ نَفْسَهُ وَعَنْ مَصَالُحُهُ ،

### ي- - التعبير من القيم والمثل

إذا أن الشخص يحمل الجاهات تثفق مع القيم وللنل التي يؤمن بها ويتمد
 منها الرضا والنفعة .

#### ه - المرقة

تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم مدركاته للأمور وترتيب معلوماته عن الوضوعات الختامة.

## ومن مهام عليم النفس في مجال الاتجاهات

ايجاد مقاييس للتعرف على الجاهات الأفراد من خلال الاستنتاج أو الإسقاط أو الأساليب الرياضية والإحصائية .

لدلت لأبد للمنشأة أو المنظمة أن تسمى لتكوين الجاهات إيجابية لتجاه منتحاتها من جانب المستهلكين المتوقمين والمرتقبين والحافظة على هذه الاتحاهات عن طريق لتزويد المستهلك بمعلومات عن السلع والخدمات حماية لها في مجال المنافسة.

## 8- القطمية

ولقد تناولنا مفهوم الشخصية من قبل ، ونود أن نؤكد هنا أن علم النمس بدرس ويؤكد ››

- الذات والحاجة إلى تأطليدها .
  - الضروق الضردية بين الأضراد ...
    - · القدرات وقياسها .

النطفاء ومؤثراته

وتقوم كثير من منظمات الأعمال كتركات التأمين وادوات التجميل بدراسة وتحليل الشخصية وتدريب رجال البيع على ذلك حتى تتمكن من اللتاع الستهلك لاتخاد الخطوة النهائية القرار الشراء.

## من كل ما سبق تجد أن علم النفس ركز ملى الجوائب التالية 🗝

- الورائة والبيئة .
- التطويع الإجتماعي .
- التضبح ومراحل الثموا
  - المواشع،
  - الإدراك
  - الثملم
  - الانجامات .
  - الشخصية .

إلى جانب ذلتك تفرعت مجموعة من التخصصات في علم النفس

### طروخ علم التقدن د

علم التفس العبناعي

ويهثم بدراسة الشاكل التنسية الناتجة عن تجمع الأف العاملين في التبروعات العبناعية الحديثة.

### علم التقس العلاجي

ويهتم بدراسة أسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة إيجاد توع العلاج التناسب

### علم النفس الاجتماعي

يدرس سلوك الفرد في المجتمع وهو حلقة الصال بين علم التمس وعلم الاجتماع.

### الإنتقادات الوجهة إلى علم النفس في تفسير السلوك

- معوية تفسير ضعاد السلواء الفردي بسيب الطبيعة الثميزة لكل فرد .
  - المرد كوحدة سلوكية هو نائح التميرات الاجتماعية والحضارية .
- لا يهتم علم النفس بدراسة سلوك المرد داخل الجماعة ودور الجماعة نفسها في تشكيل سلوكه ديل بركز اعتمامه على تحليل السلوك المردي قفط.

## Sociology وتماع Sociology

ويمرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من الطواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك المرد .

ويساهم على الاجتماع في تعبير السلوك الإنساني حيث تشير نظرياته إلى ال سلوك الفرد يتوقف إلى حد حكبير عل الظروف الاجتماعية السائدة وأيضاً الى الجماعة التي ينتمى إليها

## للجالات الأساسية لعلم الاجتماع 🗉

- دراسة المجتمع :
- تعليل النظم الأجتماعية

دراسة الجماعات

### أ- دراسة للجتمع

ويقوم المجتمع على أساس أن الناس يسعون إلى تحقيق اغراضهم على اساس تعاوني بحيث يسهم كل منهم بشكل ما في تحقيق اغراص الأخرين إذن فهناك روابط مختلفة بين أبناء المجتمع تعمل على تسهيل عمليات التبادل وتمسير العلاقات الاجتماعية ومن هذه الروابط العلالية والدولة وغيرها ، ويسعى كل فرد الانضعام إلى رابطة تحقق مصالحة وأهدافه ومن ثم يمكن أن بنتسب لأكثر من رابطة وأحد إذا تعددت أعدافه ومصالحة .

## 2- تحليل النظم الاجتماعية

وقد عرف " بارنز Barenes " النظام الاجتماعي انه " التركيب الاجتماعي والالة اثنى من خلالها ينتظم الجنمع الإنساني .

ويمرفها " جِيزَتِيرِ جِ Gistiberg بانها " القواعد الوصوعية والمترف بها والتي تحكم الصلات بين افراد المجتمع

ولكل نظام عناصره الخاصة به عل سيبل الثال الثنظيم الصناعي تتلخص عناصره في الثالي:-

- الأهداف له إنتاج السلع والخدمات وزيفة الدخل.
- ب الاتجاهات ، جودة الإنتاج خفض تكاليف زيادة أرباح ،

- الرموز : الشمرات والعلاقات التجارية .
- التواهي الثالية : المعدات والألات والمبائي والمعانع والمواد الخام .
  - ه التقاليد : العقود والسياسات والخطط.

## ومن أهم ألواع النظم الاجتماعية الرئيسية 🗝

- أ- النظم الإفتسانية 2- نظام الأسرة والزواج
  - 3 التظم الديثية 4 نظام الدولة

## يثيها فن الأهمية --

- أ نظم الثمليم 2 نظم الثرقية
  - 3- نظم المنجة

## ولكل تخلام قواعده وإسسه التى تحدد سلوك أطراده

## 3- دراسة الجماعات

قالجماعة عن مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مختلمة مستمرة مثل المائلة Work Group التى تنتمى اليها ومن هند الجماعات.

## Primary Group : الجماعة الأولية = الجماعة الأولية

وهى التى برتبط بها الفرد إرتباطا وثبقا وتفاعل معها وجها لوجه مثل الأسرة الأسرة التى توفر الأمان والتماسط - وجماعة الأصدقاء التى توفر الدجم المنوى والأمان التمسى ، وجماعة الجيران التى توفر التراحم والتماطف ، وزملاه المدل التى تمثل النحور بالاحترام

## Secondary Group 20001304001 -4

وهى جماعة التى ترتبط بها المرد عقائميا ، وسياسيا ، ومهنيا ، واجتماعيا ، واختماعيا ، واختماعيا ، وثقافيا في حدود معنية ، وهدد الجماعة ليست عاطمية بل تنافسية متباعده الارتباط بها فقعك لتحقيق أهداف معينة مثل الطبيب وانتمائه لجممية الأطباد ، والعلم ونقابة المعلمين ، ولخ .

## Reference Group 3,000,312a1a211 -4

وهن الجماعة التي يتطلع المرد إلى الإقتداء بها ويتصرفائها باعتبارها الرجع الذي يجب أن

يثمنى إلية ، مثل تطلع الفرد إلى جماعة الفنادين أو رجال الأعمال ويثأثر بطرائفهم في شراه اللبس والسلع والسيارات التي يفتنيها افراد هده الجماعة ،

وبنالت نجد أن نوع الجماعة ذو تأثير على السلوك الفرد والتماثاته ولطلمانه.

## رايما : علم الأنتروبولوجي Anthropology

هو دليك العلم الذي يدرس الإنسان وهي مكلمة مكونة من جزاين هما أو دليك العلم الذي يدرس الإنسان وهي مكلمة مكونة من جزاين هما أو الدراسة الإنسان العلم أو الدراسة باليونانية ، ويركز دلك العلم على دراسة الإنسان بعص النظر عن الزمان والكان ويركز على سلوكه في مجتمع ممين ، ويسهل في تفسير سلوك الإنسان عن طريق دراسة التقافة والنظاهر الحصارية .

## ومن قروم علم الأنثرووراوجى أو الأنثرورثوجها

 (۱) الأنثرويولوجيا وتهثم بدراسة المجثمعات الحالية والمجثمعات التي انشرضت من خلال سجلات وشهود عاشوها . (ب) الأنثروبولوجيا الاجتماعية : ونهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعي
 والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم السائدة .

إج أعلم الأثار ، ويهتم بدراسة الثغير الحضارى الذى حدث على مرور الزمن وتصور أشكال الحياة الاجتماعية التى كانت سالدة فى عصر ما قبل الثاريخ.

[د]علم اللغويات: ويهتم بدراسة اللغة طنمط أسابس للحضارة وقد رطاق علم الأنثرويولوجيا على بعض الفاهيم الأساسية لغهم وتحليل السلوك الإنساني ومن أهم هند المفاهيم طبيعة الحضارة الإنسانية ومظاهرها التي تتمثل في ،

- Links 1
- المقالد الدينية .
- العادات الشعبية ...
- 4. التقاليد والحرمات
- النظم الاجتماعية والعائلية ونظم الثعليم ...
  - النظام القانوني للمولة

وقد ركز علم الأنثرويولوچي كميره من العلوم في تطبيق التهج العلمي لتحقيق الأغراض الثالية:-

- (١) دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعين .
- (ب) محاولة التوصل إلى مجموعة من التغيرات التى تحكم سلوك الظواهر الاجتماعية
  - أح أ الثوميل إلى القاتون الأساسي الذي يخضع له الطاهرة .

بذلت تتحقق القدرة على النتبؤ بالظاهرة والأوضاع المنتقبلية ومن ثم يصبح التحكم فيها والسيطرة عليها أمرا ممكنا .

## خاصها : علم الإدارة والمناولة Management

الإدارة هي عملية إنسانية مستهرة تعمل على تحقيق اهداف محددة باستخدام كافة الراد البشرية والمادية المتاحة ، قد تكون تلحك الاهداف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تقافية في طبيعتها ،

تطور الفكر الإداري في تظريك للجانب الإنساني :

لقد مر الفكر الإداري في نظرته للجانب الإنساني بالراحل التالية --

- حركة الإدارة التمليمية 1900 – 1930

## The Scientific Management Movement

وركزت هذه الحركة على العمل والإنتاج ، خاصة تقييم العمل والتخصص لرقع الانتاجية ، ونظرت للإنسان على أنه محرد أداة عقمك ومصدر الطاقة للإدارة في تحقيق الإنتاج الطلوب .

## 2- مركة الماطلات الإنسانية 1930 - 1950 - 2

## The human Relation

ورطارت هذه الحركة على الطلاقات الإنسانية على اعتبار أن الإنسان هو محور العمل الإدارى وأنه العنصر العام في تحديد الإنتاجية ، وتناولت مفهوم الروح المنوية Moraic وأثر جماعات العمل والجو الإجتماعي على معنوية العاملين وإنتاجهم .

## 3- مدخل المعلية الإدارية 1950 - 1960 - 3

## The Management process Approach

وركرَّت على أن الإدارة هي مجموعة من الوطائف الإدارية والتي تتخد شكل دورة أو عملية مستمرة تتضمن التخطيط والرقابة تختص بها الإدارة العليا للوصول للأهداف الطلوبة .

ولنالك زاد الاهتمام بتنمية الهارات والقدرات الإدارية وابتكار الأدوات والأساليب التطورة الساعدة الإدارة في عبلياتها ، إلا أن هذه الحركة لم تعفل الحالب الإنساني ثماما وايصاً لم نصعه في الوضع الصحيح كعنصر رئيسي نائج للممل الإداري.

### استخل الخلا القرارات 1960 − الآن

## Decision taking Approach.

وظهر هذا المدخل بعد ظهور التكنولوجية الحديثة وانتشار الحاسب الألي Process "مديدة مساعدة في التخاذ القرارات مثل بحوث العمليات Research . ويتميز هذا المدخل بتخفيض الحانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدنى على اعتبار أنه محرد واحد من عوامل متعددة وكثيرة نؤثر في اتخاذ القرار .

## 5- اللدخل السلوطين في الإمارة (1951 – ١٩٤١)

## The Behavioral Approach

ويتدم الدخل السلوكي في الإدارة منطقة مثميزًا وهو أن العامل الأساسي الحدد لكفاءة الإدارة هو الإنسان اي السلوك الإنساني ، ويحاول نمسير السلوك الإنساني للاستمادة منه في الثنيق بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع الممل المختلفة . وتناول انصار المدخل السلوكي دراسات المجموعة من الوضوعات مثل ! الدافعية - القيادة - التدريب - الإتصالات ... وغيرها ] .

وتناول انصار هذا المدخل ومنهم " ماكجروجر " مجموعة من الأطكار والنظريات منل نظرية X ونظرية Y كنمودج لتضبير البطوك .

### X-theory

### نظرية X (التقلينية )

ولَمُتَرَضَ هِذِهِ النَظِرِيةَ أَنْ مَجِدَبَاتَ السلوكِ النَابِعَةِ مِنْ حَقِيقِيةِ النَّفِسِ الْيَشِرِيةَ كالتَّالَى:

الإنسان كسول بطيعة لا يحب العمل .

- الإنسان خامل بطبعة لا يحب تحمل السلولية .

الإنسان يقصل دائما أن يكون تابعا لل يرشده عن العمل .

الإنسان بممل وبخاف طبقا لوسائل المقاب والثهديف

لابد من الرقابة الدائمة الشديدة على الإنسان في الفعل .

الإنسان يعمل من أجل الأجر والأزايا اللادية وليس حيا في العمل ،

### Y- theory

## تظرية ألأ (الحديثة)

وجاءت هناه التظرية لتؤكد فشل نظرية X التقليدية وكان من فروضها ه

- الإنسان يرغب في العمل ثنائه فهو يحب العمل ويفعنله عن الفراغ
   الإنسان يسعى إلى تحمل السنولية والخاطرة
- الإنسان يمصل أن يكون قائدا وليس تابعا فهو يحب الحرية في العمل
   والتحرر من القيد

الإنسان يممل ليس خوفا من المقاب ولكن أملا في مكافأة

الإنسان لا يحب الرقابة التديية في العمل . إذ يكمى تحديد الأهداف
 وهو جدير بإختيار اقصل السبل والوسائل لتحقيق الاهداف

الإنسان يعمل من أجل المصول على أجر لإشباع حاجاته إلى جانب ذلتك يحب الانتمام الى مجموعة العمل من أجل المصول على مركز إجتماعي والرضا عن الإنجاز التخصي

وعملت عدد التظرية على توجيه اساليب الإدارة إلى ما يسمى " بالعلاقات الإنسانية " ويدلحك أصبح اسلوب القيادة والإشراف المهمقراطى الدى يسمح للأطراد بحرية الممل والتعبير عن النات عو الأساس

## ومن خلال تتاولنا للملوم الختلفة في دراسة السلوك --

- أراعلم الافتصاد
- 2 علم التفسى
- 3. علم الإجتماع
- 4. علم الأنتروبولوجي
  - علم الإبارة.

## دَجِدَ أَنْ حَكُلُ هَدُهُ العَلُومُ رَحَكُرُتُ عَلَى 2022 أَهُدَاكُ :

تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنسانى ،

التنبؤ بأنماط السلوك الثوقعة تحت ظروف محمدة.

بناء النماذج التي تساعد الإدارة في السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها مما يحقق الأهماف الشررة .

من مقل ذلك مقانت الركيزة الإهنمام بدراسة الإنسان من اجل رفاهية الإنسان من خلال تغيير غيمة واتجاهاته وبالثالي تعديل سلوكه بما يحفق الإنساع الأمثل لرغباله ومصالحه الخاصة، وأيضا الصالح العام للمتظمة ككل.

## القصل الثائي

## المملهة الإدارية ودواقع السلوك

## تمهيد

## أولاء مفهوم العملية الإبارية

- ♦ التخطيط
- الثنظيم
- التوجيه
- الرقابة والثقييم

# خائباً؛ الحومات الأساسية لشمحيق أهداف التطمة

- ご対象の数1 単
- العمليات
- الخرجات
- التضية الرئدة

## كالثاء المواقع الأساسية للسلوك الإنسائى

- مفهوم الدواقع
  - الماجات
- خسائص الحاجات
- الموامل الفعالة في أراء الميرين

#### القصل الثلاي

## المملية الإدارية ونواقع السلوك

#### تنهيد

تلعب الأساليب الإدارية دورا هاما في حياة المنظمة ودلك لأن المناهج العلمية السليمة للإدارة نكاد نكون هي السبيل الأساسي والضروري لكل ما يواجه المنظمة من معوقات في طريق النمو والتعلور .

ولقد تناولنا مفهوم الإدارة على أنه " عملية السائية اجتماعية مستمرة من أجل تحطيق أهداف معينة في صوء الإمكانيات البشرية والأندية الاندائية ، والأندائل السلوطية في صجتمع ما . ثنا سنتناول ممهوم العملية الإدارية ومكوناتها ووطائف الإدارة المعليات؛ والدوافع الأساسية فلسلوك .

## أولاء مفهوم المملية الإدارية

أ عن النشاط الرئيس لكل أفراد الإدارة على جميع الستويات الإدارية .
الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى ، والإدارة المباشرة ، لتحقيق الاهداف النظمة عن طريق تعاون الجهود البشرية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة )

ودراسة العملية الإدارية هي تحليل للانشطة التي تقوم بها الديرون من تخطيط وتنظيم ، وتوطيف ، وتنسيق واتخاذ قرار – ورقابة وتقييم ، وإن كانت لبدو هذه العمليات! الانشطة استمصلة نظريا الآ أنها مكملة ليعضها البعض من أجل الوصول للأهداف.

## ويشعده الإطلار الشامل للعملية الإدارية طئ الألى :-

 أ. تبدأ المعلية الإدارية في تحديد الأهداف . ويجب أن تقوم بتقييم مدى طفاه المنظمة في تحقيق هذه الأعداف . أ. تستمين المُنشأة بقعر مناسب من الأوارد والإمكانيات المناحة في البيئة المحيطة وتوظيمها مما يسمح بتحقيق الأهداف .

يتم تحويل الموارد البشرية والإمكانيات المادية إلى منتجات! مخرجات في شكل سلع وخدماته عن طريق الشيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورفاية .

يتم تقييم المخرجات ومعرفة ما إذا كانت قد حققت اعداف المتشأة من ناحية وتحقيق اهماف المجتمع من ناحية أخرى 9 وعلى الجانب الأخر وضاء العاملين عن انفسهم وعن طبيعة العمل في المنظمة أم لا .

يتم الإستفادة من عملية التقييم السابقة كتفعية مرتدة للمهليات في الستقبل ، من خلال الاستمادة من نقويم الأخطاء السابقة وتعديلها وتوجيهها للأداء الصحيح ، وتعليقها وتطويرها.

لذلحه لابدأن تتوفر لدى الدبر عدة قدرات لتحقيق اعداف التظمة

## القدرات الأساسية التي تحدد عمل للدير لتحقيق الأعداف --

- التدرة على تحقيق الأعماف بدقة وتحديد الأولويات منها ،
   ووضح الخطة الزمنية لها ، وتوضيحها للأفراد القائمين على العمل ومساعدتهم .
- القدرة على تقسيم العمل إلى مجموعات من الانشطة واختيار الأقراد الملائمين للشيام بالتنميد .
- القدرة على القبادة والتوجية من خلال روح الفريق Team
   العباد شبكة إنصال فاعلة .

- القدرة على وضع المايير لقياس الأداء من أجل التقويم
   والتحليل لاداء الافراد داخل هيكل المهل.
- القدرة على الإستمادة من الأخطاء في التنفيذ وتقويمها وتوجيه الاداء للوجهة المحميحة.
- وفيما يلى سنتناول كل عملية من العمليات الإدارية على حدة بشئ من الإيجاز وهي --

ا التخطيط 2 التنظيم

التوجيه 4 الرقابة والتقييم

## أ- الدخطيط Planing

عملية تتصمن النتيز بالستقبل ثم وضع خطة توضح الأعداف الطلوبة خلال فترذما ، واستنمار كل الإمكانات التاحة لبلوغ عدد الأعداف .

## ومن هذا التمريف يتضح أن عملية التخطيط لقتمل على الخطوات التالية --

- تصديد الاهداف الراد تحقيقها ...
- وضع السياسات والقواعد للإلتزام بها في التنفيد .
- الاختيار من عدة بدائل وتحديد الإمكانيات اللازمة .
  - تحديد الإمكانيات التاحة فعلا .
  - تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير الثاحة .
- وصع البرامج الزمنية للتنميد وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الاهداف ، والتدريب الزمنى للقيام بها .

#### أعمية التخطيط ومزاياه :-

- وإدى التخطيط إلى التحديد الواضح للأهداف ويساعد في تحديد الجاد المنظمة والساوكيات الطلوبة
- يساعد التخطيط على التنسيق بين الاعمال في النظمة وايجاد توع
   من التعاون و الانسجام بين الأفراد والأقسام بعضها البعص . للوصول
   للهدف النهائي للمنظمة
- بساعد التخطيط على تمادى المنعوبات التي يمكن أن تواجه النظمة
   الثناء التنفيذ
- يقدم التخطيط إطار شامل للمهام والسنوليات والواجبات لكل قرد
   وكل قدم وبالثالي تتحدد الأدوار والتصرفات والسلوكيات الواجبة .
  - يحقق التخطيط الأمن التمسى للأفراد داخل التظمة
- يساهم التحطيط في رقع مهارة السيرين وقدراتهم من خلال وطبع
   الخطط والبرامج .

#### خطوات عملية التخطيط

## - الخطوة الأولى

وضع التنبؤات والإفتراضات الرئيسية للتخطيط

#### - الخطوة الثانية

تحديد الأهداف بشكل محدد وواصح " إلى أين نسير ، ، • أ

#### - الخطوة الذالثة

تحديد بدائل العمل - والوسائل المناهة للتنفيد أي كيف يمكننا تحقيق ما نهدف إليه ؟

#### مموانات التحفيليت

تتعرض عملية التخطيط إلى عقبات كتيرة من لعمها 🕫

- عدم البقة في البيانات والمعلومات وبالتالي صعوبة وضع تقديرات بقيضة.
  - جمود الإجراءات والسياسات.
    - إغضال الجانب الإنساني .
  - وجود جهات خارجية اعلى تحدد وتفرر الخطط أحيانا .
    - القبود الحكومية .
    - التغيرات السريعة والتلاحقة والفاجئة .
    - العجز في الإمكانيات البشرية أو الفنية .

## مكومات التخطيط القمال : -

- إعداد الثنية المقيق من خلال البيانات صحيحة وطيقة
  - ايجاد التنظيم الفعال في اعداد الخطة .
    - الوضوعية في التخطيط...
  - مركزية التخطيط والأمركزية التنفيد .
- التحرر من بعش القبود الروتينية التي قد تعوق التخطيط .
  - مرونة الخطة وقابليتها للتغيير تحت أي ظروف.
    - ملائمة الخطة لتواقع .
    - نشر الوعن التخطيطي .

## 2- التنظيم Organizing

هو جمديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص ، بشكل من التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل النظمة.

على سبول المثال لنقسم الأعمال في النظمات على مقافة مستوياتها وانشطتها إلى اربعة مجموعات هي:

- · مجموعة الأعمال الطدمية ﴿ إحصاء محاسبة تدريب نقل: · . . . . إ
- مجموعة الأعمال الإنتاجية { تجميع تمنيع استخراج شويل ... } محموعة الأعمال الإستنبارية { فنية - مالية - قانونية }
  - مجموعة الأعمال الأخرى { بحوث تعلوير }

ولكل مجموعة من هذه المجموعات سمائها وخصائصها التي توضح أدوار وسلوكيات الافراد القائمين عليها .

## أشكال التنظيم 🗝

- أ. التنظيم المعودى : شكل هرمي من الرئيس- رؤساء الأقسام -الشرفين.
- التنظيم الاستشاري د الاسترشاد مأفراد متخصصين نو خبرة دون وضعهم في مناصب دنيا لا تليق بهم الطهستشارين ا.
- التنظيم الوظيفى ، أي التقسيم على أسس وظيفية فإدارة الإنتاج ،
   وإدارة التمويل ، وإدارة المبيعات وغيرها .

- أ. التنظيم عن طريق اللجان : اى تكوين مجموعة من الافراد حتى لو بشكل مؤلت يتولون بشكل جماعى مستولية منشركة لهدف محمد .
- أ. نمط إدارة الشاريع : هو تنظيم مؤقت الإنجاز مهمة محددة وبإنتهائها يثنهى النظام القائم ( الشروع .

## ومن الوسائل الساعدة لعملية التنظيم ا

- أ السجلات 2 الغرائية الكنظيم
  - 3- الدلائل التنظيمية (إحصامات)
    - وهناك توجان من التنظيم .

## انتظیم الرسمی Formal Organization

وهو الهيكل الإدارى الدى توضحه الخريطة التنظيمية والملقة وقداً للنظم والقواعد المعول بها ، ويتضمن تدريج المستويات الإدارية والوطائف الرئيسية بالتطمة.

# la formal Organization 🧐 التنظيم غير الرسمي

وينتنا هذا التنظيم لوجود فيادات غير رسمية داخل النظمة تسمى لتحقيق التميز وتأكيد النات وينشأ هذا النوع نتيجة الكتير من العاملين في مكان واحد بما يؤدي إلى علاقات وسلات خاصة ما إذا عكان بهم مصالح مشترعكة . وهنا التنظيم بشبم بالخطوة إذا ما تمارضت أعداقه ومعاييره مع أعداف التنظمة .

## أسس التنظيم

- تحفيد (الهدف» بشكل واضح لتوجيه الجهود لتحقيقه
- وحدة الهدف مجموعة الأعماف الجزئية تستل الهدف العام .

- تقسيم العمل: تحليل الانشطة وتوزيعها إلى مجموعات.
  - وحدة القهادة: ثابتى الأوامر من الرئيس واحد .
    - خطام الإشراف عند الرؤسين لكل مشرف.
- · تدريج السلطة من أعلى لأسفل طبقا للمستوليات الإدارية ،
  - أكافؤ السلطة مع السنولية ، بالنسبة لكل وظيفة .
- تفويض السلطة من المبير ليعض الرؤسين الإنخاذ القرارات ،
  - السلولية: ومحاسبة كل غرد ازاء عمله وسلطاته.
  - تصنيف الوظائف الطلوب القيام بها لتحقيق الهدف

#### الإتجاء السلوجكى فى التنظيم

لقد احكد تتستر باردارد " Y Chester Barriaru المكن أن يكون هناك تنظيم الأ من خلال أشخاص يجيدون الإنسال ببعضهم وراغبول الإسهام بجهودهم في تحقيق هدف مشترك ومن ثم ينبعي مراعاة العوامل المتعددة التي تؤثر في سلوك الاعراد والأخد بها عند تقييم الهيكل التنظيمي ودلحك بسراعاة القدرات والعوامل الشخصية في تقسيم الأعمال والواجبات.

وامام الراى السائد بأن الثنظيم تتأثر بما يحدث بداخله من تطورات ولغيرات وأيضا بما يحدث خارج الثنظيم في إطار تفاعله مع البيئة التي يعمل في إطارها .

كما أن تصميم الثنظيم ووظائف لإشباع حاجات الماملين والجثمع يطلمن الأداء الممال للماملين على الدي الطويل .

## 3- التوجيه Directing

يعتبر التوجيه من الأنفطة الأساسية في العملية الإدارية تظرا لأنه يختص بالقوى العامة التي ششل اهم موارد المنظمة . من حيث إخشبار الإقراد المناسبين النين تتوافر فيهم القدرات اللازمة لتولى الوظيفة المحددة لهم وتدريبهم وتتمية مهاراتهم وإثارة بعتمامهم بالعمل وملاحظة سلوكياتهم وتحقيق الإنسجام والتكامل بين اهدافهم الشخصية من جهة واهداف التنظمة من جهة أخرى ، بما يزيد من درجة رصالهم عن أعمالهم وتوحيد جهودهم ورقع مستوى أدائهم .

#### من ذلك نستنتج أن أيماد الترجيه لتطوى عنى --

#### -الاختيار

هو نشاعك سابق على إخشيار وإلحاق العاملين بالنظمة ويحدد عدد الوطائف الطلوبة وأبعادها وواجباتها ومستولياتها وسلطاتها وعدد الأهراد اللازمين للقيام بها والشروط والمواصعات الواجب توافرها قبهم .

ويتم الاختبار من خلال القابلات الشخصية والاختبارات بما يؤدى إلى وطبع الشخص الناسب في الكان المناسب

## - التعريب

بعد الاختبار يكون الاتجاه نحو زيادة قدرات وصفل مهارات الأفراد وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المختلفة والوسيلة في ذلت هو التدريب المستهر القائم على اسس عملية تساعد على مسيرة التقدم هي معافة مجالات الممل والحياد ضمانا بلاستقرار والتعلب على اخطار المنافسة والتقليل من الجهد الضائع وخمض التكاليف وتمتيح أفاق جديدة للمصرفة بما ينمكس على سلوك الماملين ويمود بالنمع عليها .

تنمية مهارات الهبئة الإدارية ،

-مهارات مقاية 1 كالقدرة على التحليل والتفكير والابتكار والالمبال .. (لغ)

# " مهارات سلوكية ( كالقدرة على التأثير في الأخرين والتكيف معهم .. ] " قيم أخلاقية [ كالشجاعة والمسق والأمانة )

ويهدف التوجيه إلى جمل الأفراد داخل التنظمة حكمهاعة اثناء أدائهم الوظائفهم ، لأن التوجيه يتصل اساسا بإدارة السلوك البشرى ويتم عن طريق اصدار الأوامر ، وتمويمن المعطة ، والاتصالات بالقيادة ، والتدريب ، والتنسيق بين جهود الماملين ، وتكوين الدواقع والقيم في إطار الممل .

## Controling & Evaluation

## أ- الرقابة والتقييم

" هي النشاط الذي يقوم بع الإدارة للثابعة السياسات الوضوعية وتقبيمها . وإصلاح ما يعتريها من ضعف وتقويمه لتحقيق الأهداف".

من ذلت فالرقابة ضرورية لإشباع حاجات النظمة ومن أهم هذه الحاجات،

- الحاجة لقارنة النتائج الفعلية بالأعداف المعلطة .

الحاجة لمرقة أسباب المرق بين الخطط والواقع ...

" الحاجة للاستفادة من المرس الإيجابية الستجدة .

#### عناصر الرقابة -

شيء نقيسه وهو نالج الخطة

شيء تقيس عليه وهو الأداء الرغوب فيه ( الخملة ) .

\* شيء تغيس به وهو العيار الذي يمكن من المفارنة

عمليات تصحيح وإجراءات فعلية .

#### وسائل الرقابة ومعاييرها 🗝

- (الوازنات الثقديرية . -
  - التقارير الإدارية .
    - Albertill
- البيانات الإحصالية والرسوم البيانية .
  - الشكاوي .

#### التقييم

تقييم نشاط التنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة زمنية معين والبحث عن العوامل الؤثرة في النتائج ، وصعوبات التنفيد وتفادى الططأ مستقبلا .

مواطن النكلات التي تظهرها التلبيم والتي تحتاج لإجراء تصحيحي ومنها ،

1- الإستخدام غير السليم للأقراد Improper utilization to persons

قالإنخصاص الشدريجي في عب العمال يؤدي إلى شراكم وطيفي ، أعداد كبيرة من العاملين فير موزعين بشكل مئاسب .

ب- الترزيع غير السليم للعمل Improper Work distribution

حيث يزيد العبء في بعض الوحداث ويتخفض في الوحداث الأخرى ،

هـ الإجرابات غير اللائمة - Inadequate Procedures

حيث يوجد بعص الإجراءات المقدة ولا يمكن تصحيحها إلى من خلال تقييم الأداء .

 حيث لا تستخدم العداث بكفاءة أو أنها في حالة مندهورة بدلعك ذلاحظ أن العمليات السابقة من تخطيط ولنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم نتضمن بمطي الفاهيم العامة التي لابد من مراعاتها في البلوك .

#### ثانيا : القومات الأساسية لتحقيق أعداف القظمة .

أسلوب النظم هو من الأساليب الإدارية الهامة والمؤثرة في ادارة وتحقيق أهداف أي مشروع أو مؤسسة أو منظمة وفي ضور هذا الأسلوب تتكون أي مؤسسة من مجموعة من الوحدات أو الأقسام تعتبر منظومات صعيرة داخلية تكون في مجموعها المؤسسة أو المنظمة الأسكير كنظام ، يتبع النظومة الكبر وهي إدارة العامة الأس نقع في نطاق كبير وهو المجتمع .

وهي نظام كير ام صغر يمثير نظام ممثوح Open sysicm يؤثر ويتأثر بغيره من النظم الأخرى والبيئة الحيطة به

#### وجنامبر أساوب النظم هي .

المُدخلات - والعمليات - والمخرجات - النمدية الرئدة - وثنكون المُؤسسة أو المنظمة أمام هذا الأسلوب من - المُقومات الأساسية الثالية :

## In puts could: -1

وتضم حكل شيئ يدخل الثقلمة لتجرى عليه العمليات والتفاهلات بداخلها ويمكن تقسيم المخلاث إلى ا

## أ- رسالة التظمة وإعداقها والسنتها .

- ب- السياسات والتشريمات واللوالح الحاكمة لتسيير الممل.
- جه الوارد البشرية : وهي حكل المناصر البشرية الوجودة داخل النظمة ومن أهمها --

أقراد الإدارة العليا وهم السنولون عن وشع السياسات والخطط. ،

- أشراد الإدارة الوسطى ، رؤساء الأقسام .
- أقراد الإدارة التتفيدية وهم المسرفون والمنبون والماملون على خطوط الإنتاج

عناصر بشرية أخرى ، وهم الهيئة الماونة للإدارة والعمال في المجالات المختلفة.

#### د- الوارد الثالية والادية :-

الموارد المالية هي التي تزود إدارة المنظمة بالقوى الشرائية الضرورية اللازمة على المدخلات الباقية ، ونقص الموارد المالية مستول عن كثير من المشكلات التي تواجه إدارة المنظمة وبالتالي تؤثر على المعلية الإنتاجية ككل .

أما الموارد المادية : فتتمثل في الباني والتجهيزات والأدوات والمدات والآلات وغيرها ، ومدى ملاءمتها لأوجه النشاط المختلفة لتحقيق اعلى درجة من جودة النتائج .

#### ه- الخنمات(الإشافية

وهى كل الخدمات التى لساعد ادارة التظمة في أراء عملها ( والنظم العسمية - الرعابة التفسية - العسيانة ...}

#### و- التطومة الملومالية الفرعية

وهى أدادُ الربط بين التطومات الفرعية ( الوحدات والأقسام ) داخل النظمة ودين عناصر البيئة ، وتتعلق هذه الملومات بأساليب العمل والتشغيل التى تستخدمها النظمة في شنونها الداخلية .

#### (- منظومة العلومات الخارجية .

وتشهل على عناصر ومعلومات من خارج نطاق النظمة وقد تفرض قيودا عليها ومتها :

البيانات والملومات المثملقة برسالة النظمة من منشورات ولوائح وقوائين يتم الالتزام بالممل بها داخل النظمة .

الالتزامات الاخلاقية للمجتمع الدي بعيش فيه التظمة .

السياسات والخطط التى تضمها الإدارات الأعلى والتى تتبع لها التطمة كالإدارة المامة او الورارة .

#### ح- الوقت

وهو الدي الزمني اللازم لإتمام المعلية أ الخطة أ وبلوغ الأهداف الكررة .

#### Processes Charles -2

- وهى ثلث النتاطات التى نتم داخل النظمة ليتم بها تحويل الدخالات إلى تواتح (مخرجات) وتشتمل على التخطيط - التنظيم - التوجيه -الرقابة - التقييم إلى جانب التماعلات بين الأفراد والإدارة وبين الافراد وبعضهم البعض وبين المنظمة والبيئة ، وتنقسم التفاعلات إلى تومين من الأنشطة داخل المنظمة وهى.-

تفاعلات وانتملة متخصصة وهى اساس المملية الإنتاجية وتشمل أنتبطة الإنتاج والتصميم والتنميذ والخدمات التعلقة بها .

تفاعلات وانشطة مماونه ، ونشمل تقديم الساعدات – والتوجيه وتنظيم الاجتماعات وتظم تدريب العاملين .

## 3- المعروات Outputs

وهي المصلة النهائية لكل التفاعلات والأنشطة داخل النظمة تعقيقا الاهدافها ويمكن أن تنقسم للخرجات إلى --

- مخرجات التاجية ثامة .

وهى المنتجات تامة العشع والقابلة للثوزيع والاستخدام التهائىء

مخرجات ناقصة

وهي منتجات نصف مصنعة أو قابلة للتشعيل والتحويل أو ما تسمى تحت التنسيل (غير قابلة الاستخدام النهائي) .

مخرجات وجدانية

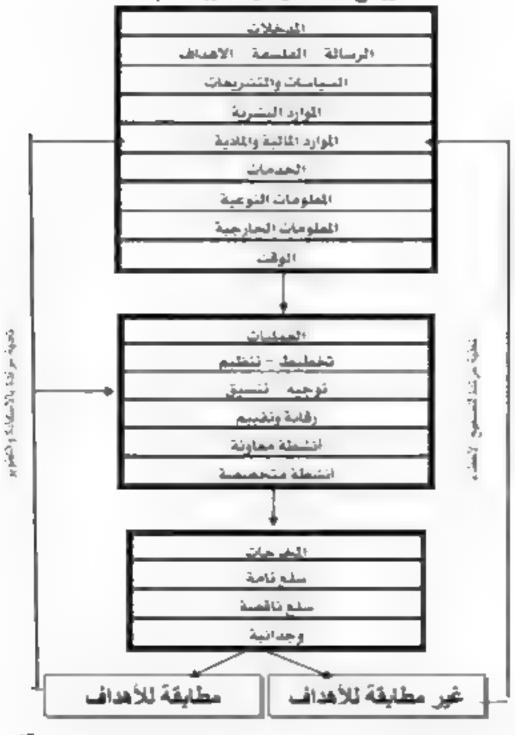
وتتضع في الأداء الجيد للأفراد والحماعات داخل النظمة ، والرضا الوظيفي للأفراد عما يقومون به من عمل: والانتاجية التنظيمية والتمثلة في حل المتكلات وتنمية المهارات .

## Feed Back متندية الربية المراجعة 4

وهي الوسيدة التي يتم بها قياس المخرجات ومقارنتها بالأهداف حتى يمكن لاحقيق التوازن داخل المنظمة ، ما إذا كانت المخرجات مطابقة للأعداف المرضية استمر العمل بنفس الأسلوب مع البحث عن اساليب التطوير ، وإذا لم لتطابق المخرجات مع الاهداف أ غير مرضية ا يتم التعديل والتصحيح حتى تتطابق المخرجات المعلية مع المخرجات المستهدفة ، وينالك تتوفر لدى إدارة المنظمة العلومات الكافية من الربيئة الداخلية والمخارجية تساعدها في الرقابة والتطوير المستمر للإنتاج وسلوك الافراد بها .

والشكل الثالي يوضح الأسسة ( كشظام )

شكل رقم ( 3 ) يوضح التظمة في ضوء أسلوب اللطم



## ذالذا البواقع الأساسية للملوك الإنسائى

تسمى الإدارة إلى السيطارة على الرؤوسين بمراسة المواقع الأساسية لسلوك اقرادها حتى يمكنها أن تستمر هده المواقع في تحقيق اهدافها .

وقد احكد علماء النمس علاقة هده الدواقع بحاجات الإنسان المسيولوجية والإجتماعية ، وأهمية هده العلاقة للمديرين للاستعادة منها في التعامل مع العاملين ودلحك من خلال التنبؤ بالسلوك والسيطرة عليه بعد تحليل مسيباته ولامليل دواقعه والعوامل المحركة له والمددة الاتجاهاله المختلفة بالنسبة لتوعيات العاملين.

## Motivation -1

واستخدام ممهوم الدواقع: Molive كوسيقة لتفسير ما يجري داخل الإنسان وتفسير السلوك كالأتى:



قالا تنشأ أشكال السلوك من دافع واحد فقط ، ومن تم كان هناك تقسيمات للدواقع " لقسيم موراي Murray " مثل .

Hunger بواقع الجرع

دواقع الفصول Curiosity

مواقع الجنس Sex

دواقع الحيد 1000 -

طمأ أن هذاك لقسيمات أخري

الدواقع الكشبية

الدواقع الفطرية أحوروثة ! - .

oK

دواقع إيحابية ( محركة ) - - - دواقع سلية ( مانعة )

دوافع فمالة دوافع سامكتة

- دواقع رشيدة - دواقع عاطفية

والدافعية هي إثارة سلوك الإنسان والاحتفاظ به في حالة استمرار وأيضاً تنظيم هذه السلوك .

وهنا يأتى الدور الهام للإدارة هي توجيه هنا السلوك بشكل إيجابي تحقيقا للأهماك.

## ويمكن أن تنقسم الدوافع إلى الفتات التالية 🗝

## أ- دواقع تتملق بالحاجات الأساسية للإنسان

وهى حاجات فسيولوجية لا غثى عنها للإنسان كالأكل والشرب والراحة وغيرها .

## عواقع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان --

مثل الرغبة في الإنتاج والإنجاز والثميرُ ، وتتصبح هند المواقع غالبا في أفراد الإدارة دون غيرهم.

## -3 دواقع لتعلق بالحاجات الاجتماعية للإنسان --

وهي قطرية غالبا لدى الإنسان كالانتماء لجماعة ، تكوين صداقات ومساعدة الأخرين ، والتقدير ، وللك تحلق القوى الماقعة للإنسان .

## أ- وواقع لتعلق بحاجات الإنسان إلى لأكهد الذات --

وهى دواقع لتملق بحاجات الإنسان لتحقيق طموحاته والصورة التى رسمها لنصبه .وهذه الحاجات تخلق قوى تحرك السلوك فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن السلوطيات الخاصة بإشباع الحاجات

## Needs diplott

في طوء مفهوم الدافعية والتقسيمات السابقة للدوافع يمكن تقسيم الحاجات كالتالي :-

## • ماجات شيولوجية Phsycological Needs •

وهي حاجات أساسية للحماظ على الحياة ، وهي حجر الأساس في بناء 
تظرية الدواقع السلوكية مثل الأحكل – الشرب - النوم - الراحة ... وغيرها ، 
وقد اثبثت الدراسات أن الدواقع الفسيولوجية! المعموية : تنبع أساسا من محاولة 
الكائن الحي المحافظة على وجوده عن طريق توفير اللازمة للجسم من المناصد 
الفنائية الهامة

فرغبة الغرد في تناول ذوع معين من الطعام انها ترجع إلى نقص لدلعك فدوافع السلوك الاساسية لدى الإنسان إنها تنشأ عن احتياجاته العضوية في اللقام الأول ، فيسعى الإنسان إلى الطعام دو أهمية وأولوية قبل الأمان والحب والتقدير والتي يمكن أن تتحقق بعد إشباع وسد حاجة الجوع فالإنسان الجائع لا يمكن أن يتصور اي شيء سوى الطعام ، فعندما بضمن توفير الطعام بشكل كامل بسعى إلى تحقيق وإشباع الحاجات التالية له في الأهمية ،" المعدة خاوية فكل شيء هراء " ، فكدا تحضع الحاجات التالية له في الإنسان إلى تسلسل نسبي أي إشباع حاجة أخرى وهكدا إلى أن لتوقف إلى أن لتوقف

# الحاجات الاجتماعية Social Needs بالني تراييها بعد الحاجات الأساسية والنسيولوجية وهن --

Safety	- الحاجة إلى الأمان

- الماجة الى العب

الحاجة إلى التقدير Respect

- الماجة إلى تحقيق الدات Egoistic

- الحاجة إلى الأمان

وهي أن يسمى الإنسان إلى التحرر من الخوط والتهديد والحرمان الدى ينتج
عن إختلاف الأمن أو المرض أو المصل أو الإضطهاد وغيرها ، وتصبح هده الحاجات
الموجهة الأولى لسلوكه ، ويجمع كل خبراته لخدمتها : وعندك تسبطر هده
الحاجات سبطرة كاملة على كبانه وتفكيره ونظريه للعالم من حوله
وللمستقبل ، والإنسان في مثال هذه الحالة خاصة وإن كانت حالة متطرفة
وحادة لدرجة عقبيرة بمكن وصفة بأنه بيميش فقط لطلب الامان ، ويصيل الإنسان

وتلاحمال احيانا ان هناك حالة مرضية تسيطر على بعض الأقراد المرضى عقليا فتجعلهم يتصرفون كالأطفال الخالفين وإن ثم ثيد عليهم نفس الظواهر التي تبدو على الأطفال ، فهم يتصرفون طبقاً كهواجس غير مصروفة وغير ملموسة وكان خطرا أو كارثة ستقع ، ودائما يبحثون عن من هو أقوى يعتمدون عليه ويطلبون حمايته .

وهده الظاهرة لا تصبب بعض الأفراد فقط بل كتيرا ما تصبب النظمات والجنمعات والمؤسسات نتيجة لكوارث طبيعية أو غير طبيعية أو ازمات عنيفة أو اخطار مفاجئة .

إدن فحاجات الأمان من أقوى دواقع السلوك البشرى بعد الحاجات العصوبية - الحاجة إلى الحب

بعد أن يتم إشباع الحاجات المسبولوجية وحاجات الأمان . تبدأ مجموعة أخرى من الحاجات في الظهور والثائير في سلوك الإنسان وهي حاجات الحب والحاجات الماطفية والحاجة إلى الإنتماء والترابط الاجتماعي ، والأصبقاء والرفقة والزوجة والأطفال ، والشدة إلى الحاجة اللحة للاتصال مع الناس والمجتمع من حوله بما يصمن له تحقيق الكافة الاجتماعية بين جماعته ، حتى ان المرد ينسى ويتناسى أنه عندما كان في حاجة إلى إنباع معدته وضمان الأمن والأمان كان يسطر ولم بلق بالا لمثل هذه الحاجات الإجتماعية .

ويؤكد علماء النفس أن عدم أشباع حاجة الحب والعملات الإنسانية قد يؤدى إلى أمراص نفسية طعليرة فتلك حاجات إنسانية متميزة والجتمع التحاب التماطف المترابط هو المجتمع الصحى السليم الذى تبلغ إنتاجيته الحد الأقصى أداءا وجودة .

لنا على النظمة أن تراعى هنا المُهوم في علاقتها مع الأقراد على اختلافهم وفي جميع الممليات والنشاطات الإدارية .

## - الماجة إلى التقدير (الاحترام) - Respect -

وهي تمثل حاجة الحب ووثيقة العبلة بها وتعبر عن حاجة الإنسان إلى احترام نفسه واحترام الأخرين له على اساس ثابت وملموس من الحقيقة أو الإنجاز العظيم أو المركز الرموق أو السلطة والنفود .

وإشباع هذه الحاجة بؤدى إلى الشعور بالثقة والإحساس بالنفع للأخرين ، وعدم اشباعها يؤدى إلى الشعور بالعجز مما قد يدفع إلى الإنكماش والإنجراف كنوع من النعويض وما من شك أن الإدارة في المستع أو في المدرسة أو في المجتمع وكدلك النظام السياسي في الدولة الذي لا يتيح للفرد أو الجماعة فرص إشباع احتياجات تقدير النفس واحترام الأخرين إنما يدفع بدلك الفرد أو للكذ الجماعة إلى السلبية الطلقة وعدم الشعور بالانتماء .

## - الماجة إلى تأكيد المارة 🌯 Egolstic Need 🕒

وتختلف أشكال تحقيق الناث من فرد إلى أخرى . فتظهر في بعض الأشخاص في شكل الرغبة في التفوق التفوق العلمي او تحقيق بطولة رياضية أو بطولات فنية . حكما يجد بعض الناس أنفسهم في الرسم ، الموسيقي ، والكتابة والاختراع أو الشهرة .

والفرد الذي يشعر بحرمانه من حقه في تحقيق ذاته لا يشعر بالسعادة أبدا مهما توافرت لديه الأسباب لإشباع كافة الحاجات الأخرى ولكن الظروف التي تسمح بثوافر حاجات لقدير الذات لا تظهر إلى بعد إشباع كافة الحاجات الأخرى الش سبق الحديث عنا وهذا ما يتضح من الشكل التالي ا

هكل رقم ( 4 ) يوضح هرم "ماسلو " لكدرج الحاجات



#### خصائص الحاجات

#### تتميز الحاجات الإنسانية بالخسائص التانية :

#### Various

### - جاچات متعددا

قحاجات العلمام مثلاً يمكن تصنيفه إلى عدد لا نهائي من الأنواع وهنا التعدد يمسري على باقي الحاجات الإنسانية .

## - حاجات متجندة Renewable -

فترة إنتباع الحاجات محدد ، ينتهى ويتحدد فالحوع بعد التبيع يتجدد ، والمعلش بعد التبرب يتجدد ، والملابس والمساحكن ، وحاجات الرفاهية متجددة ولبست نهائية.

## - جاجات متطوع Developed

وبالأحظ مند تطور البشرية على ظهر الأرض ، فكل يوم تطور سريع مثلاحق في شتى مجالات الحياة .

هكدا نجد أن الحاجات مرتبطة تهاما مع الدواقع الأمر الذي يدقع إدارة التظمة إلى تحليل هدد الدواقع والاستفادة منها ، على سبيل الثال .

## تطبيق النواقع في مجال البيع والشراء :-

طبهتم علم البيع بمراسة السلوك الإنساني ومحاولة توجيه سلوك العميل الإنساني ومحاولة توجيه سلوك العميل الإنسام البيع ، ويؤكد أن العملاء ليسوا جميعا متشابهين على الشراء ، فتختلف الطريقة التي يتصرف بها المرد إذا اختلفت الظروف والاوقات مثل ،

 اختلاف عوامل الحرارة والرطوبة والنهوية والإضاءة التى تجنب إنتياد العميل. الطروف المضوية مثل الإرهاق والإحساس بالجوع والثعب وتقلب
 الزاج والمضب.

الحوافز والموافع مثل الثناء والمدح والثوبيخ والثانيب والثافسة ، والثواب والعقاب وغيرها .

ولا شحك أن الحاجات النصبية والاجتماعية هي التي يهتم بها الدير أحكثر من إعتمامه بالحاجات الفسيولوجية . ويالنالي يهتم طسم البيع بإشارة دوافع التراء أثناء الفابلات البيعية .

## أهم دواقع الشراء لدى المعيل ( القشري ]

اللمة الجسمية والراحة وتفادى بدل الجهم : وذلتك في شراء الطمام والشراب والممكن والفراش المربح والمبيارات .

 اللهو والإسترخاء : اثناء فترات الراحة في المنتزهات واللاهب ودور السينما والمسرح وفيرها.

اللدة النفسية ، الشعور القوى بالسرور والرضا بسبب تأثير الجمال على العاطمة ويتمثل دلتك في الألوان والأشكال ... في العلراز والوديل والديكورسواء في البيت او الممل .

الرغية هي الإحساس بالأهمية وتحقيق الذات : فمن دواقع الشراء ان يشعر العميل بأنه محل لقدير من الجميع

التقليد والمحاكاه والباعاه ، بشراء السلع المالية حتى لو كانت أعلى من مستواه المادي .

الكسب المادى ، فيعض المشترين يكون الهدف الأول لهم تحقيق كسب مادى كمندوبى المشتريات في المحالات المجارية .

المواقع العاطفية والميل (لى جنب إذنياه الجنس الأخر ويتصح ذلك في شراء فستحضرات التحميل والثياب والمطور ... إلخ .

- الرغبة في العرفة والإستطلاع ، ويتضح دلك في شراء الاجهزة التعلورة والمدلة والجديدة كظهور موديلات جديدة من التلفون المعمول مثلا .
- الرغبة في إظهار الهارات الفئية مثل عمليات الطبخ وتنسيق الحدائق وتصميم الآلات واللعب وغيرها .

داقع الخوف ، وينصح ذلحك في شراء حاجات محددة تضمن للعميل دره الخطر والأمان مثل بوليص التأمين والأسهم والسندات وشهادات الإستنمار .

#### حواظم التبهرين --

## يقبل الدير على عمل متأثرا بعدد من المواقع ومنها 🛏

- الرغبة في السلطة والقوة ...
- الرغبة في تحقيق مركز أدبى وإجتماعي ورقع ،
  - حب المامرة وتحمل المخاطر
  - الشعور بالأعمية والإمتياز في العمل

العوامل الفعالة في جو العمل والأداء الميرين للعمليات والنشاطات المغتلفة أكثر كفاءة

#### أ- الثقة والتقدير

يجب أن يشعر الدبير أنه محل ثقة الجهاث العليا .

#### 2- توفير زمكانيات العمل

يجب أن تتوافر لدى الدير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة على مستوى المهديات المختلمة .

## 3- ويتما الماملون

يجِب أن يشمر الماملون بأنهم خاصمون لنظام عادل ينظم الأجور والملاوات والثرقيات والكافأت والملاح وغيرها .

## أ- الإلمنالات الخارجية والتعريب

أي يجب الإطلاع على أحدث الثطورات في محيط العمل والحصول على الحدث العدات وتدريب العاملين على تشعيلها وإعداد برامج دورية للعاملين للتعرف على أحدث الطرق في محيط عملهم .

## أ- الحوافز الإيجابية والسلبية ومرونة وسرعة يطبيقها .

يجب آلا يخضع تطبيق الحوافز إلى قيود إدارية وأن تعطى للمدير السلطة في تطبيقها بشكل سريع حتى يحقق الحافز السلوك العلاوب

## أ- الجد من تعدد أجهزة الرقابة .

فتعدد أجهزة الرقابة بؤدى إلى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخلذ القرارات الرشيدة لصالح الممل .

## 7- القيادة العلمية السليمة :

طنواطر القيادات الإدارية في السنويات العليا التي تنواطر لها إمكانيات العلم والخبرات تجمل مهمة الدير أسرع وأسهل وتحفزه على أداء عمل أطفئل في شتى الجالات .

من كل دلك بمكن أن تتحقق السلوكيات الرغوبة لدى العاملين والديرين وجميع الأفراد في التخلمة - لتحقيق أماء أفضل في مختلف العمليات الإدارية من أجل تحقيق الأعداف الرجوة .

## القصل الثالث

## القيم والاتجاهات

#### ثهيد

- مفهوم القيم
- مفهوم الانجاهات
- مكونات الانتجاهات
  - مكونات الاتحاد
- وظائف الانجاهات
- خصائص الاتجامات

تظريات واساليب تغيير وتعديل الاتجاء

- التطريات الوطيفية
- النظریات الاتسافیة
  - نظریات؛ لتعلم
  - خطریات الاستفراق
  - اهمية تعيير الانجاد
    - غياس الالإجاهات

#### القوش الكالث

#### القيم والانتجاهات

#### تههيد

تثملق القيم بالجوائب السيكولوجية للإنسان ويراها علماء النفس أنها مسألة عدد حكبير من العوامل النفسية المتفاعلة داخل الفرد ، والسلوك هو همورلها الإجرائية ، ويتحدد هذه السلوك بجمورة قبلية تحت تأثير ما يمكن تسميته بالبيئة السيكولوجية للعرد ، وهده العوامل غير ثابئة فهى تنفير من لحظة إلى أخرى ومن تحص الأخر ، ومن ثم فالقيم نسبية في ضوء الرغبات الشخصية التي نضمي فيمة معينة على موضوع ما .

والانجاهات ايضا هي احد الماهيم التي تدخلها علماه النفس في محاولتهم تفسير ما يدور داخل دلت المنتدوق الأسود " مع الإنسان " والدي نتج عنه تلتك الأشكال والأنماط التبانيه من السلوك .

القيم Values

مقهوم القيمة د

# مغيوم الغيم طبقا للقاموس التربوي 🌁 Educational Dictionary

" هي ڪل صفة ذات اهمية نصبية او اجتماعية او خلفية ، تتصف وتتسم بسمة الجماعة عامة ، وموجهه استول العرد .

ومن هما المفهوم يتضح أن المواصل الأجتماعية والتفاقية للفرد والمجهلة به لها علاقة بالقيم وتنميثها ، فالفرد يمتمن معاييره للحكم على تصرفاته من البيئة المحيطة . ويقيم منها وزنا يزن به افعاله ويتخمها مرشدا له . إن القيمة هي أوازع داخلي (محرك) بجمل المرد بتحه للشبام بتمط سلوطئي معين يتماتس مع المايير الاجتماعية ويتفق مع متطلبات اللوقف او اللوضوع الذي يتعرض له"

#### وقى طبوء ذلتك يمكن يعرفها أيضا أنهاء

مجموعة من الانجامات الميارية Normative التى تتكون لدى الغرد في المواقف الاجتماعية المختلفة وتسيطر على لرادته فتحدد له اهدافه في الحياة وتتعكس على سلوكه المعلى واللفظى.

## ويمكن التمهيز برن فلافة مستويات من القيم ،

## التيم الإنزامية Must & mastn't - ا

Must and بجب ان تعمله Must and وهي المرافض والتواهي – ما يجب وما لا يجب ان تعمله Must and التعملة التعالقة بها أعرادها ، ودو أهمية كبرى في الحماظ على كيان الجثمع .

# Preference - -2

وهى القيم التن ينتقبها المحتمع ويمضلها ويشحع أبناءه على القبام بها والسير تبعا لها ، ولما ها تأثير عظيم فى نوجيه سلوك الفرد وتخضع فى ترتببها بما يتمق وسلم القيم فى المجتمع.

## 3- القيم الطويالية Utopian -3

وتلحك النيم التي تعبر عن المثل العليا التي ينبعي الإلتزام بها وبالرغم من استحالة تحقيقها بعبورة كاملة الا انها تؤثر بدرجة عالية في توجيه السلوك.

أما القيم الخلقية طترتبط بالمحتويات الثلاثة السابقة فهي إجتماعية من حيث نشأتها ، وتمبر عن هيكل الملاقات الاجتماعية والضوابط السلوكية وتمكن الفرد من الخيارات الخلفية بما يتفق مع محددات ودستور المجتمع .

على طبوء ما سبق يمكن توصيح العلاقة بين السلوك الخلقى وواجب الغرد . حيث أن هثاك نوعن من الواجبات Dulics معمحددات للسلوك وهما »

#### أ- واجيات موشوهية

وهي التي تشير إلى السلوك المعلى أو الطاهري حكما يتحدد في طبوه معايير الجنمج.

## ب- وإجهات تالهة :

وهى الجوانب السيكولوجية والدواقع الكاهية وراء السلوك وتتحصر في ضمير المردوما لديه من قيم وتأثيراتها الزامية .

## نسق القيم ( نظام )لقيم ( Value System )

فلكل مجتمع تنظيم خاص به فيما يتعلق بالقيم المختلفة أو يطلق على هذا التنظيم سقم القيم ، وهده يعنى أن القيم مرتبة ترتيبا هرميا فيما بينها ، وأن هناك قيم لها أولويتها في حباة المرد والمجتمع عن بافي القيم الأخرى ، وتحتل القيم الأساسية المرغوب فيها قمة الهرم ، وتمرج في الترتيب لأسفل حسب أهمية هند القيم ، وهي

## أ- القيم للانية

تلت التي تحافظ على الوجود اللاي للإنسان أ اقتصادية :

## -2

تلحك التي تشيع حاجات الإنسان عن طريق غيره من الأفراد الأخرين

## 3- القيم الخلفية

هى التى تحدد نوع سلوك الفرد وطبيعة علاقته الاجتماعية فى البيئة التى يعيش طبها.

## أ- القيم الجمالية --

تلك التي نهتم بالجهال والثدوق الفتي . والشكل والظهر ،

## -5 القيم الفكرية →

وهي التي تبحث عن أهمية الحقيقة من خلال المقالاتية والتجريب

#### أ- القيم السياسية ١٠٠

وتشرحهن على كيمية الحصول على السلطة والقوة والتعود

## 7- القيم الدينية --

تلمك التي تربط الإنسان باللا نهائي — بالله وتدعود إلى الكمال ، وهي الرابطة والهيمنة والشكلة لكل النيم الأخرى .

ويمكن توضيح هذا الترتيب على سبيل المثال بالنسبة لأى فرد في أي مجتمع من الجنمعات توجد به بعض القيم الأساسية والتي لابد لكل فرد أن يتمسحك بها ، ومن ثم تعتبر محددات فكرة وسلوكه ، عن بمنابة معابير سلوكه توضح العلاقة بين المرد والجنمع ، وهذه تحتل الرئبة العليا منال القيم الروحية والخلفية .

وهناك في الجنمع طوالف مهنية منعددة ، وطبقات اجتماعية مختلفة ولكل منها قيمها الخاصة التي نتفق ومصالحها التي تسمى لتحقيقها فمثلاً ،

- التجار يسمى لتحقيق قيمة اقتصادية

رجل البيع يسعى لتحقيق قيمة التصادية بحثه .

- المنار بسعى لتحقيق فيمة فنية وجمالية .
- · أستَالا الجامعة بسعى لتُحقيق أنهة فكرية واجتماعية ،

وتؤدى هذه الاختلافات إلى النزاع بين أعضاء النظمة الواحدة النبين يشعلون وظائف مختلفة حكل لإثبات وجوده وقيمه الخاصة ، وايعنا يؤدى ذلت الاختلاف إلى النزاع بين المنظمات ويعضها ، وقد يلجأ الغرد إلى اختيار المهنة التي تنفق مع قيم قيمه ليحصل بدلت على الرضا والالنزام الثام لمهنته ، حتى تنمق مع قيم الرئيس .

ويشكل التباين والأختلاف لقيم الأفراد مشكلة حقيقية لإدارة المنظمة في محاولتها للتوفيق فيه الوقت نفسه محاولتها للتوفيق فيما بينها بحيث تعكس سياستها وإجراءاتها . في الوقت نفسه تحاول إدارة المنظمة أيضا التكيف مع القيم الأجتماعية السائدة والمترة الزمتية الثلاثمة تدليك تحاول إدارة المنظمة تفهم سئوك الأفراد والعامدين بشكل أفضل .

من حكل ذلت يمكن القول أن قواعد السفوك دو علاقة وطيدة بالفايات والوسائل التى تحققها فى ضوء نسق القيم وهى تشتمل على أربعة مطاهر أساسية:-

- أ. المايات المعددة التي يتطلع إليها أقراد المجتمع .
  - الوسائل الحددة التي تحقق هده الفايات .
- الحزامات الحديد في شوء النظم الإجتماعية القالمة .
- 4. الثنظيم الدي تكون عليه هذه الغايات والوسائل لكي لا يكون هناك تنافص أو صداع بينها .

وبدراسة الاتجاهات يمكن توضيح ذلك بشكل أفضل

## Attitudes د Attitudes

## ما هي الاتجاهات

"هي تنظيم مثناسق من الضاهيم ، والمثقدات ، والمادات ، والمواقع بالنسبة لشئ محدد"

وتعتبر الدوافع وخصائص التنخصية عن مكونات الإنجاد ، لأن الدوافع وخصائص الشحصية تتكامل وتتفاعل لتنشئ الجاهات الغرد وميوله حيال اشباء معينة.

ويرى البعض التفرقة بين النبم Valities ويين الاتجاهات ولكن في الواقع العملي لا جدوى من هذه التفرقة والتقسيم ··

- - كالإهما لا يرى ويمكن استنتاجه .
  - كالاهما مرتبط بالعابير الاجتماعية
  - كالاهما ينتج عن دوافع المرء وسمائه الشخصية .

كالأعما يومنح وجهة التظر التي يكونها العرد طي محاولته للتأقلم مع البيلة المعيطة .

#### مكونات الإنجاء

يتكون الانجاء من المنامس الناددة الألية :

## أ- المتصرالةكري

ای عقیدة المرد وقهمه للموقف امر او الوضوع القائم ودراسة آبعاده وحقائقه وعلمه بها.

#### أ- المامر

قالشخص لا يستطيع تكوين الجاد حيال أى شن الا إذا كان هذا الشن موجود في محيط إدراكه .

طَالشخص المُقيم في العابات" البدائي" من الصعب جداً أن يكون لديه إدراك بما يجري في العالم من حروب نووية وغيرها .

#### أب البل للسلوك

طالفرد أن الدى يسكن الصحواء - أو الغابات - ( البدوى ( من المؤكد لبس لدية (تجاد لأن يصبح مليونيرا .

مدى تأثير الإنجاهات على السلولد يتوقف على عاملين اساسين ا

## أ- نوم الإنجاء وقوله

الجاد - موجب ( قبول ا إنجاد سالب ( رفض )

فإنا كان الفرد لديه اتجاد مؤيد لعمل الراة فإن مدى ثأثير هذا الاتجاه على بالوجاء تتوقف على شدة هنا الثاثير وقوته .

## 2- يساطة أو تعقيف مكونات الاشجاد التلافة ( الفكر – الشاعر – اليول (

طقد يحتوى الإنجاد على مجموعة من الملومات الفنديلة ، ومشاعر غير واضحة ، فإن السلوك سيحتلف من حالة لأخرى طبقا لمرجة وضوح أو تعقيد تلت الكونات.

والفرد الذي لديه التجاهات متعددة حيال موضوعات متعددة ومختلمة . فالتوافق والتجانس بين هذه الاتجاهات المغتلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه معنى هل تتفق اتجاهات الفرد السياسية ، والاجتماعية والاقتصامية جميعا ؟ إذا وجد مثل هذا الثوافق نستطيع القول أن الفرد تكونت لديه " عقيدة " ~ أيديولوجية Ideology

من ناحية أخرى هان هذه الاتجاهات إن لم تتطور ستؤدى إلى الجهود ويصبح الفرد " نمطى" السلوك دون نميير أي أن الاتجاد يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة للوضوع ما ورجهة النظر للفرد قد تكون مؤيدة أو ممارضة ، لجوانب الوضوع الدختامة .

ولكن وجهة نظر الفرد سواء كانت ايجابية ( مؤيدة ) أو سابية ( معارضة قائها ستعمل على تحديد سلوك الفرد حين بعرض عليه هذا الموضوع .

مثال لو حكان محلس إدارة إحدى التبركات بصدد دراسة موضوع منح العمال مكافأت أو مزيدا من الخدمات والمزايا ، فعند التعدويت سيتوقف رأى بعض الأعضاء وسلوكهم على اتجاهاتهم نحو العمال ، فالبعض برى أن العمال نشطون ومكافحون ويبدلون المزيد من الجهد بإعتبارهم قوة أساسية في العمل ويؤيد منح العمال المزايا والخدمات والمكافأت ، بيتما برى البعض الأخر أن العمال حكسالي بطبعهم فلا يستحقون إلا على قدر يتناسب مع ما يبدلونه من جهد وظالف الاتجاهات ،

#### تتمدد وظائف الاتجاهات بالنسية لشخصية الفرد ومنها --

## niibin .1

حيث تساعد الفرد على الثاقلم مع الأحماث والظروف الحيطة به .

## 2 العطاح من التقس ،

فالمرد حيث يلتزم ياتجاه ممين فإنه يحاول الدفاع عن النمس. فالدير الذي الديه الجاهات ممادية لنقابات العمال إنما يحاول الدفاع عن مركزه ومصلحته والعامل الدي يؤيد الحركة العمالية إنما بدافع عن مصالحه وأمانيه .

### 3 التميير من الليم والكل

فالمرد دائما يحمل اتجاهات نتفق مع القيم والنفل التي يؤمن بها فالفرد الدي لا يقبل الرشوة . فهو يمبر عن القيم الأخلاقية والدينية والنفل العليا

### 4 اشرقة الجنينة →

إذا أن أى الحاد جديد يساعد الفرد على تجميع معلومات عن هذا الأوضوع بكم حكير ، ثم ينظم إدراطك لهذا الموضوع بمد ترتيب معلوماته في ضوه الموسومات الأخرى المختلمة .

طبيتما يحتفظ الفرد بالتجاهات محددة ذهو موضوعات معينة طانه في الوقت ذاته قد يحمل الجاها عاما ذهو مجموعة من القضايا الترابطة . من ناحية اخرى طان الأطراد بميلون (لي تعيير الجاهاتهم ببطاء على مر الزمن . بل قد يقاومون هذا التقبير .

#### مقاومة الكفيير – بانا 4

قد تعرض التكتولوجيا الحديثة والتطورة نمسها على التنظيم الداخلى لأى منظمة وبالتالى تغرض تعيير داخلى على المنظمة ككل وعلى أعضائها فتتغير الجاهات الأفراد وقيمهم وارائهم وقد يقاوم الأفراد التطورات التكتولوجية التي تسمى الإدارة إلى إدخالها برفض عدد الإجراءات مما يسبب قلقا وازمات إدارية ، وبالتالي يجب على الإدارة اقتاع العاملين بالتطوير وامتصاص غصبهم ومحاولة تغيير اتجاهاتهم لهذا التطوير بعد بحث أسباب هذا الرفض

### أسياب مقاومة التغيير

### أعكدت المراسات أن النفس لقاوم التغيير فالسياب التالية 🗝

الخوف من تقمن النخل بعد أن تجل الآلة مجل العامل .

- 2. الخوف من نقل العاملين للناطق أخرى بعيدة.
  - الخوف من الاستفتاء عن يمض الماملين . . .
- 4. الخوف من تحملهم مستوليات وأعياء جديدة .

خليف يتكون الإتجاء الجديد أأذ عوامل تكويى الاتجادا

هناك عوامل عديدة تساعد في تكوين وتعديل التجاد الصرد وهي عوامل تكوين الانجاهات:-

- أر اللواقف الخاصة بإشباع الحاجات
  - 3. سمات الغرد الشخصية .
- معتقدات وقيم الجماعة التي ينتمى إليها
  - المعلومات المتواطرة لدى المارد ...
  - 5. الدور الجديد الذي سيلميه القرد
    - 0. فادد الراي

### أ- الواقف الخاصة بإشياع الحاجات --

فالموضوع الجديد او الموقف الذي يساعد المرد على إشباع حاجاته يعمل على تكوين إتجاهات إيجابية في صالح هذا الموقف الجديد والأشخاص الدين يعملون معه في سبيل إشباع هند الحاجات .

والانجاهات التي يكونها المرد أثناء محاولته إشباع الماثلة للموقف الأصلي .

اى انها ستستمر معه فى توجيه سلوكه فى مواقف آخرى مختلفة ومتعاونة إلى أن تصبح جزءا من تسخصيته العامة ويتعكس ذلك السلوك فى تحقيق أفداف المنظمة التى يعمل بها ، على سبيل المثال مدير آحد فروع الشركة يسعى

110 ------

لأن يصبح رئيس مجلس إدارة بها هذا التجاد في محاولة لإشباع حاجاته للمرحكة والتفود والسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاد لتحقيق اهداف وحاجات أخرى كالتوسع في الأعمال الخارجية للشركة في دول اخرى او تميير نشاط الشركة .

#### 2- سمات القرد الشخصية

فسمات وصفات الفرد الشخصية تؤثر تأثيرا كبيرا في تكوين وتعديل التجاهات طدرجة البكاء - والصحة الجسدية - وعدره الزمتي ونمطه الإنفعالي - متعلوى - متبحك ، كل ذلك يؤثر في تكوين الإنجاد إلى جانب اعمية الشعور والإدراك للإنجاد حيال الوضوع الحديد .

فأحيانا ما يكون هذاك عدم توافق بين اتحاء الفرد وسلوطه وهنا ما يسمى " التنافر الإدراكي " . فقد يسلك الفرد سلوكا لا يتفق مع اتجاهات ووجهة تظرد ، وبالرقم من ذلك يتبع هذا السلوك .

اى هناك تنافض بين الاتجاد والسلوك هفالذى ينهى من التدخين وبالرقم من ذلحك يدخن بكثرة ، والدى يكدب وهو واثق ان الكذب سن وبالرقم من ذلحك يكذب وقد يحدث دلحك انزعاج وقلق .

وتفسير دلت هو شعور الفرد بالكاسب المادية النائجة عن حدوث التنافر ، على سبيل المثال مندوب البيح الدى يعرض محاسن السلعة وهو يعرف تعاماً الها رديئة لا يشعر بضيق أو قلق إزاه عنه التنافر اما شعوره بالعائد المكسب المادي له ولأسرته وللمنظمة التي يعمل بها فالمكاسب المرتمعة تقفل من إدراك التنافر والفئق وتؤدى إلى استمرار في هنه السلوك حتى لو حكان هناك أراء مضادة وهنا يبر زقبول بعض العاملين للتنافر الإدراكي في بعض الهنة والحالات حماطا على

الكاسب والأجور والتمويضات ، ولكنهم لا يقبلون هذا التناظر الإدراكس خارج محيط العمل .

### 3− معتقدات الفرد وقيم الجماعة التي ينتمى إليها →

فاتجاهات الفرد تمكس معتقدات وقيم وتقاليد الحماعة التي ينتمي إليها ..
ولا شجد أن التماء المرد لجماعة معينة ورغيته في الإعتماطة بكيانه داخلها
تجمله يقبل تعليمات الجماعة وتقاليدها والعرف السائد بها يتخذ افكار الجماعة
وقيمتها أساس لانجاهاته ، حتى تقبله الجماعة عضوا دائم بها فإدا انحرف كان
جزاؤد الطرد منها ، كانتماء الفرد لجماعة سياسية أو دينية مناذ ، او لمجموعة
في نادى أو رابطة تقافية ، وصفوط هده الجماعات على المرد له تأثير كبير في
تشكيل اتجاهانه التي تتعكس على سلوكه وتصرفات .

وهكانا بالنسبة لجماعة العمل داخل النظمة أو الأسسة التى تؤيدها ولربطها لوالح وقوانين والتزامات ممينة ، لها تأثير واضح على تشكيل اتجاهات الغرد بما يحقق أهماف المنظمة في ضوء تفاعله مع الأفراد الأخرين على جميع المستويات الإدارية والتنفيدية .

#### 4- المغومات الأتواطرة لدى الفرد.

فالعلومات تلعب دورا أساسيا في تكوين اتحاهات الفرد الأمر الذي يدهع الدول والحكومات إلى انشاء أجهزة خاصة للإعلام لنشر الملومات التي تعنقد ضروريتها وأهميتها في إبلاغها للناس لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معيثة

ولا شك أن نقص العلومات وتشويهها لدى الأقراد يمثل جانبا يتعكس على تصرفاتهم وسلومكهم فيما بعد ، وخاصة عند المتقمين الدين يميلون إلى تكوين الجاهات خاصة بهم بناءا على حقائق لشبع حاجاتهم لتحقيق الذات وليس بناءا على إشباع حاجات أخرى .

لنا فوسائل الاتصال وخطوطه وأنواعه داخل النظمة لابد وأن تتسم بالعسق والفاعلية والجدية والكمية الهائلة من الملومات فيما يتعلق بإجراءات وطبيعة العمل داخل المنظمة من أجل تكوين التجاهات إيجابية دائمة متطورة لتمق مع الحامات واعداف المنظمة.

### أحدور الجديد الذي سيتعيد الفرد.

وتؤكد الدراسات النفسية إلى استعداد الفرد للتحويل إلى القيام بدور جديد يتعارض مع الجاهد العملى ، يمكن تمسير هذا العامل في ضوء نظرية التنافر الإدراكي ، فالفرد حين بضطر

إلى ترديد اطكار تتناظر مع رايه الخاص يتعرض لتوتر نفسى وقلق والزهاج .

وفي سميه لتخفيف هنا التوثر وإزالته بالاقتناع يصيح الفرد أطاتر استعداد لتقبل الطروف والحجج والمبر رات الؤيدة للدور .

وعلى الجانب الأخر قد يكون الدور الجديد متعنيا مع قيمه ومبادله والجاهات ومحققا للمكاسب المائية التي يريدها . فلا يحدث التنافر الإدراهاي ويكون الاتجاد إيجابها للقالما بلى قد ينمو ويتعلور ويستمر أ الرجل المناسب في الكان التاسب .

## 6- تائير قادرة الراي --

فتادة الرأى هم الدين ينقلون مضمون الاتجاد الجديد بفكرهم الخاص إلى الأخرين في المجتمع من خلال وسائل الإتصال المباشر وغير المباشر 4.

فقد يكون قائد الرأى أحد أقراد الجماعات التى ينتمى إليها الفرد كارب
 الأسرة ، صديق بارز في مجموعة الأصدقاء ، رفيق هام في العمل .

وقد يكون قائد الرأى احد الأفراد الأعكثر اعتماما في المجلات أو وسائل الإعلام يتأثر به الأفراد في تكوين اتجاهاتهم مع أنهم بعيدين جدا عن محال الأعتمام .

فقائد الراى يجمل الأفراد على العنال بالعالم الخارجي فيما يهمها فى طوء تخصصه

 استخدام قائد الرأى وسيلة الاقصال الشخصي يعتبر مصدر هام للضغط والتأبيد للاتجاد الجديد

وبذلك فقاده الرأى لهم دور كبير في جمل الأفراد أكثر استمداد للإقتناع بالانجاد . وهو ما يجب أن يلعبه الديرين على نختلف المبتويات داخل المنظمة .

### خصائص الاتجامات

- أ. تتمدد وتختلف الاتجاهات حسب الثيرات والدواقع المرتبطة بها .
- تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل بين بعضها البعض .
  - 3. الانجاعات مكتسبة ومثعلمة وليست مورونة .
- الاتجاهات لا نأتى من قراع ولكنها علاقة دائمة بين فرد وموقف معين .
   من حيث مشاعره ومبوله وإدراطك
- الإنجاعات لها صعة الاستقرار النسبى ولكن قابلة للتغيير ومن المكن تعديلها تحث ظروف معينة

 الاتجاهات نقع بين طرفين متناقضين اى بين القبول المطلق والرفض اللملق.

### الانجاء أنه بينني أوي ويتناوم التفيير للأسباب التالية --

- أوة وضوحه عند الفرد وتهسكه به .
- ب قوة الاتجاد في تنبيث معتقدات الفرد وشخصيته.

#### ولكن كيف يتم تفيير وتمديل الإتجاء

#### Attitude change

#### + تغيير اللاتجاد

تعتبر تغيير الانجاد عدف من الأعداف الرئيسية التي يسعي إليها الكثيرون. فالمدير يسعى إليها الكثيرون. فالمدير يسعى إلى تعبير اتجاد العاملين في التسروع نحو العمل والإنتاجية وأرفعهم إلى زيادة الإنتاجية والحودة - او قد يدهمهم إلى تكوين اتجاهات موالية للإدارة والقصاد على اتجاهات الممال التقابيين المادية للإدارة.

#### والتخذ عملية لغيير الجاد مظهرين --

- أ. تغيير الاتجاد حيال موضوع من مؤيد إلى معارض والمكس ـ فتحاول إدارة الشرطة مثلا تغيير الجاهات الممال رفض سياسة العمل لساهات إضافية بنفس الأجر إلى قبول هده السياسة .
- أن يتم تأهيد ايجابية أو سلبية الاتجاد لدى الفرد في موضوع معين .
   أنجاد معادى لوقت الفراع يتأهد بكراهية العامل للفراغ وحبه للعمل الستمر .

ولا شك أن قابلية الأنجاء للتغيير تختلف وتتباين كما دكرنا سابقا بعدة عوامل منها :

طبيعة الاتجاد ذائه وخصائصه .

- نوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد .
  - · قوة الاتجاد وشمته ووضوح معاته ·

فوة شخصية الفرد وتسكه بالاتجاء الأصلىء

- مدى التوافق بين الاتجاء الجديد والإتجاهات الأخرى للفرد -
  - مدى تأثر المرد لضغوط الأخرين للتغيير . -

#### نظريات وأساليب تغيير وتعديل الإتجاد

الأشخة أن تعبير وتمديل الانجاد هي تماما تكوين انجاد جديد ولكن هناك أربعة نظريات رئيسية في هذا المجال ٢٠٠

- ( أ ) التظريات الوظيمية . -
- ( 2 ) التظريات الإنسالية .
  - ( 3 ) نظریات الثملم .
  - ( 4 ) فظرية الإستمراق.

### ( أ ) التطريات الوطيفية -

وتنص هذه النظرية على أن تميير اتجاه المرد تحدد الحاجات التي يمكن أن تحقق أهداقه الأساسية ومن ثم فإن التغيير لا يتحقق بتعيير معلومات الفره وسلوكه ومماعيمه وإنما بتحقق التغيير بتغيير الدواقع التي تحدد هذا الاتحاد.

## وتفسير ذلت يرجع إلى 🗝

السلوك الإنساني سلوك متفعى حادى – يهدف إلى إشباع حاجاته ...

السلوك الإنساني بهدف الدفاع عن النات وحمايتها من الصراع الداخلي . السلوك الإنساني يهدف إلى التعبير عن قيم تحافظ على شخصية الفرد . السلوك الإنساني يسعى للبحث عن المرفة .

ولتغيير الاتجاهات لابد من معرفة الدوافع الخاصة بالسلوك لدى الأفراد والجماعات للتركيز على تعديلها .

ويقسم علماء النفس السلوك الإنسائي على اساس علاقته بمصادر التأثير الخارجية الصادرة عن الجنمج وهي ،-

التطابق التقمص الإستبطان

### Compliance புக்கர்(1)

وهو أن يسلحك العرد سلوطنا معينا ليكسب استحسان وود وقبول الجماعة . عندما يتوافق سلوطنه مع السلوك العام للجماعة . " مع الثيار "

- أو أن يتجنب الفرد سلوك ممين في سبيل أن يمرف ويتميز داخل الجماعة الأنه لم يتوافق مع سلوطهم المام " خالف تمرف" وهذا مصدر " زائف" الأن الفرد قد يتوافق مع سلوطته الجماعة بدون رضا داخلي " وقد يتجنب سلوك الجماعة وهو مفتنع تماما أنه سلوك واتجاد ايجابي " ويرفض لجرد الرفض "

## (پ) انتصاص Identification

ونقبل المرد التغيير او التأثير لأنه يرغب في ارضاء والحفاظ على علاقة شخص اخر فيحدو حدره ويتجه بنفس انجاهاته في الجموعة فيتجه لاتجاهاتها ويسلحك نفس سنوعتها ، أي مجرد تقليد ، التقمص التقليدي ، وهنا بأخذ العرد دور الغرد المؤثر الأخر - أو يدخل في علاقة تبادلية معه وهدا أيضا مصدر أ زائف أ يخضع للتقليد فتعد دون دافع داخلي تابع من الدات .

## (ج) الإستيطان Internalization

ويحدث أن تقبل الفرد التغيير أو التحويل للاتحاه الجديد والسلوك المعروض عليه الأنه يتفق مع فيمة ويتمسك الفرد بالتغيير والتحويل ويتبئى الاتجاء الجديد لأنه يتمق مع اتجاهه وأرائه .

وهذا المصدر ، هو سلوك مقيقى لأنه يعبر عن الأكار الغرد المقيقية والتابعة من ذاته والتى نتفق مع إطاره القيمى ، وهذا يعنى أن الأفكار الجديدة نتحرك جثبا إلى جنبا مع قيم المره وتتفاعل معها ويؤدى هذا التفاعل إلى تعديل القيم ، فالأفكار الجديدة تلاممت والدمجت مع القيم السابقة ويذلك فالسلوك الذي مصدره الاستبطان يميل لأن يصبع فعلريا وصلبا وهده هي أسباب قوله .

### (2) التظريات الاتساقية

وتترحمن النظرية الإنساقية على المبراع الداخلي للمرد بين الجاه والتجاه "أو بين الاخراد "لاخرين والبيئة المحيطة به ، ومن خلال سمى الفرد لإزالة هذا العدراج والتناقص لتحقيق التوازن النفسى الداخلي يمكن أن يتم التحول من الاتجاهات السابقة القديمة لتحل محلها الجاهات جديدة وهو ما يسمى التناسق أو الإنتطام والتوازن ، وقد أعلاما وظر أصحاب عند النظريات الاتي:

- أن السلوك الإنسائي تحكمه قواعد نفسية وهده القواعد هي التي تحدد الانتظام بين المرد والسلوك فالفرد المتزمت أو المتطرف يكره المتحررين , وعند توحيد التصطرين المتزمت والمتحرر فهدا امر غير منطقي .
- أى نظام غير متوازن يمكن أن يكون متوازن بعدة طرق فمثلاً عثدما يختلف عدديق مع صديق على نقييم شئ معيثاً هذا الاختلاف يعكس إدراك غير مثوازن لهذا الشن . والاستمادة الثوازن هناك عدة احتمالات

ان تقتع صديقك أن يغير تقبيمه لهذا الشق .

اَو ان تفتتح انت بتقویم صدی<del>شت</del> .

أن تعيد تقويمك للشئ مع صديقك بصورة تثفقان عليها .

أن تُنسحب بِليناقه وتحقق الثوازن بِالإنعزال عن الخالفين لحك .

أو أن تقرر بأنك لم تعد تحب صديقك ولا تهتم بأرائه وهنا التوثر يخلق بدورة نوع من الثوازن .

## (3) نظریات الثملم →

#### ويرى أصحاب هذه التظريات أن 🛏

الانجاد بخلقه التعلم .

أن السلولد والالاجامات لاحكمهما نفس البادئ والمفاهيم .

الأراء مثلها مثل العادات نستمر كما هي دون تغيير وإن لم يحتاز العرد خبر ان تعليمية جديدة والتعرض الإثرات نتجح في إفناع المرد بقبول رأى جديد يقول أساسا على خبرة تعليمية نؤدى إلى اكتساب عادة فعلية جديدة

### هناك عوامل أساسهة تؤدي إلى إحداث التغيير في الرأي :-

- أ الكله د ا وهو الراي الجديد الذي يتم تقويمه اثناء الانصال التعليمي أ...
- (3) الإستجابة و طعندها يتعرض الفرد للرأى الجديد يكون هناك على الأقل استجابتين محددتان :-
  - الاجابة الخاصة به ! الفكر القديم ! على السؤال المطروح للتعلم

ب- الليل المكتسب لأن يكور الغرد لتفسه الرسالة .

او السؤال الدى تعرض له ، ومن هنا تكون إثارة الفرد في تفكيره بين الرأى القديم والرأى الجديد ، يتحقق الثوازن والإنجاد للرأى الجديد نتيجة عملية الاتصال التعليم .

(3) المواقع : التي يمكن أن يخلفها الاتصال التعليمي لقبول الراي الجديد .
 والأسباب المؤيدة لهذا الراي الجديد في تفكير الفرد .

### مراحل التعليم ؛ ﴿ إِدَرَاكَ النَّهِ \* وَحَدُونَ الْأَسْتَجَابُهُ }

- تقديم منبه من الطرف الأول العلم ا الدرب ا
  - ب- تفسير النبه من الطرف التعلم -
  - ج حدوث استجابة تجريبه على المنبه
- ادراك نتائج الاستجابة التجريبيه والقيام باستجابات أخرى -

ه تطویر وندهیم علاقة تابئة بین النبه والاستجابة ای تغییر وتعلویر رأی جمید وعادة فعلیة.

## (4) تطرية الاستفراق ( افغارته )

تمتمد هذه النظرية على المهارنة والوازنة بين الانجاد الجديد والانجاء الأصلي القديم وتستمرق المفارنة فترة أو يستمرق الوقف من المرد لتحديد ممالم الاتجاد الحديد .

فمثلا عند الحكم على شن تقيل الوزن نقارته بشن ما مماثل وعندما تحكم على شن بأنه طويل نقارته بأشخاص طوال أخرين وهكنه .

وعندما تعرض على الفرد فكرة جديدة يقارنها بأفكاره الخاصة به – وهدا ما يسمى بالاستفراق . قائما استفراق الفرد في موقفه كلما تناقصت الرسالة الجديدة في إحداث التغيير ومعنى هذا أن استمراق الفرد يؤدي إلى زيادة تعارضه للرسالة الجديدة والوقف الجديد ويعمل على ابعاد هذا المختلف عن ادراكه ومن ثم يتضاءل الأمل في إحداث التغيير .

أما الأفراد الدين يقل عندهم مدى الاستغراق ترتمع عندهم القابلية للتغيير ويفترّمون بموافقتهم نطرا لانهم لسوا وجهات نظر ممتدلة عن الوضوع والانجاء الجديد

هكذا عند إدخال مفهوم الجودة الشاملة بالشروع فلابد أن يعى الأفراد ويسرعة ويدركوا الفروق بين النظام والأسلوب الذي كان سألدا وبين الأسلوب الجديد للجودة الشاملة .

وفى ضوء النظريات السابقة ، أن الفرد يمبل إلى التكبف مع الأوضاع الجديدة التى بمرصها عليه الننظيم بأى من الوسائل التالية كما يقدمها أرجيرس " Argers -

### أن يترك التنظيم نهائيا وهنا غير وارد

أن يستخدم اي من الوسائل الدفاعية ، للدفاع عن الدات

أن يصبح مستهترا وغير عابق بشئ فيتكاسل ولا يهم بالتنظيم وأهماهم.

الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي

أن يحاول تسلق السلم التنظيمي ليصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضعوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبنها على المستويات الدنيا في التنظيم .

أن يحاول الوصول إلى حالة من الثوازن والثكيف مع الأوضاع الجديدة.

وهى أحيان كتيرة فعلسفة الإدارة فى بعض الاحيان تجعل الأفراد يععنون ويفكرون فى سلوكهم العادى للتنظيم . والتحول بعد التوازن إلى سلوك مؤيد للتنظيم من خلال استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم وتخميف حدة الرفاية الإدارية .

### أهمية لغيير الانجاد

فتُفيير الأجاد الأخرين من الأجاهات سائية إلى الأجاهات موجية أمر هام جدا بالنسبة للمنظمة للضروريات الثالية --

حَسْرُورَةُ تَحَقِيقُ الْجَاهَاتُ مُوجِبَهُ نَحُو النَّغَيِرِ النَّكَتُولُوجِي وَالأَسَالِيبِ الإِدَارِيةَ الجديدة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها .

حسرورة تحقيق اتجاهات إيجابية بشأن وسائل الدفاع اللدنى ووسائل الأمان التى يجب إنباعها عند تشغيل الآلات .

تحقيق اتحاهات جديدة لتماتى مع الاتجاهات العالمية العامدرة في الأسوالي والنافسة والتميز.

حسورة نتهية الوهى الستهر لدى العاملين بالأحداث الجارية ومدى تأثيرها على النظمة مستقبلا .

ويمكن أن تشحيق محاولات تعيير الاتجاء من أجل تعديل المتندات والقيم الخاصة بالفرد والجماعة بإحدى أو كل الطرق الثالية »

الاجتماعات الدورية

الثدوات والمعاضرات

قرق التدريب وتصميم الير امج التدريبية

المراقبة والمثابعة للتعريب

تشجيع الجهود التميزة في التحول والالتزام بالاتحاهات الجديدة ونشر
 الخيرات التميزة في هذا الجال.

## قياس الاتجاهات

إن القدرة على تحليل الاتجاهات وقياسها بدقة دو فائدة عظيمة في تفسير السلوك والثنيق به ، وقياس الاتحاهات لابد أن يتم بطريقة علمية نمتهد على الاسلوب الفير مباشر بالاستنتاح من سلوك الشخص الطاهر أو من أرائه ومعتند أنه حيال موضوع ما أو موقف معين .

وطريقة قياس الانجاء تمتهد على أن تقدم للفرد مجموعة من العبارات وتطلب عنه إبداء رايه بالنسبة لها ومن خلال إجاباته يمكن استنتاج انجاهاته الخمية والداخلية التي توجه سلوكه

#### وعثاك توعان من مقاييس الاتجاد

## أ- التوع الأول

غيارات للمس الشاهر والنواحي العكرية من الإنجاهات

#### على سبيل المثال

- أ يتبغى إنباع فلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة .
- 2- يجب التخلص من الممالة الزائدة بالشركة ،

وهده المبارات لها اختبارات متعددة ، حكل اختبار أو حكل إجابة لها رقم عددى ومنه يمكن إيجاد الوزن النسبى لللإجابة ومن الإجابات الاختبارية :-

مواقعاتناما كالرجات

- 132

4 درجات	~ مواقف إلى حدما
3 برجات	محايد آ ليس لي راي آ
درجتان	غير موافق
برجة واهيا	- لا أواقق أيما

وتشير هذه الأرقام إلى فيم عددية لكل رأى ، وبعد تعريخ الإجابات وحصرها وتجميع قيمها العددية يمكن ترتيب الأفراد من حيث تأييدهم أو معارضتهم للرأى .

## 2- الترج الثاني --

عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ ساوك معين تحاد الموضوع المروض أو الوقف الحديد .

### وهي هيارات تحتاج الإجابة ( ينهم ) او ( لا )

قم قدريغ الإجابات وايجاد نسبة المؤيدين " بنعم " والنسبة المدوية للمعارضين "لا" وهذا التوع من العبارات محتاج عبتة كبيرة لإمكانية تقييم التتالج .

إضافة إلى أسلوب المقابلة الشخصية المفتوحة والتي بها يمكن ممرفة المشاعر والانجاهات المكرية ويمكن منها ايصا استنتاج استعداد المرد للانجاء الجديد حيث أن هنا النوع من المفابلات يعتبر من اساليب الانصال المباشر . ومن خلالها يمكن الاستنتاج السريع تردود افعال المرد من نعبيرات وجهه وحماسه أو إعراضه للانجاء الجديد :

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاد - اختلافا كبيرا من حالة لأخرى كدلك تختلف طرق تحليل النتائج من مجرد الرصد البسيط (لي إنباع الأساليب الرياضية والإحصائية المتدة من ناحية اخرى فإنه يمكن التوصل إلى

معلومات عن الجاهات الأطراد من خلال استخدام اسلوب الاستقصاء Survy وقد انشتر هذا الاسلوب خاصة في صجال الدراسات التسويقية وقياس الجاهات الستهلكين.

لذا فيزداد التأكيد من خلال ما سيق أن القيم والاتجاهات تلمب دوراً هاماً وحيوباً في تعلوير سنوك الافراد بما يحفق مصالحهم وأهداف التظمة. حكما أن تمبير الإتجاد تماتياً مع التعيرات والستحدثات الجديدة يؤكد موقع النظمة التنافس.

# القصل الرابع السلوك الإدرى وأتماث القيادة Leaders hip

#### تبهيد

ممهوم القبادة

- الملاقة بين مفهوم القيادة والإدارة
  - الماط الميرين

تظريات القيادة وأنماطها

- نظرية السمات! الصنباث!
  - نظرية الفيادة الوقعية
    - التظرية الثماملية -

سلوكيات وأنماط القيادة

- القيادة والإشراف.
- · مقومات ( عناصر ) القيادة المعالة ·

### القصل الرابع

#### السلوك الأدارى وأتماط القيادة

#### تنهيد

لكل نشاط هدف أو اهداف توجه الجهود للحصول عليها ، وهذه الأهداف ليست طردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط ومتصلة بالجماعة والمؤسسة أو المنظمة ، ومن تم وجب أن يكون عناك من يعمل على أ قيادة أ الجماعة سعيا لتحتيق الأهداف ، ويتوقف نحاح الإدارة على القيادة ودلت لأن القائد يلعب دورا هاما في تحديد الاهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة فيا

ولا نعنى بالقيادة مدير بعينه ، بل كل الأطراد على كل الستوبات الإدارية بل قد بكون فرد داخل المجموعات التنمينية (العاملين ) يلتف حوله الأفراد وينتون برايه ، فهن المكن أن يكون المرد قائد في موقف ما إذا ما كانت طروف الموقف وإمكانياته تؤهله لدلك على اساس ان القائد هو المرد الذي يساعد الجماعة على توجيه جهودها صوب تحقيق الاعماف وانطلاقات دلك فإن القيادات تتعدد بتعدد المواقف والأدوار وللقائد مستولياته في تقوية العلاقات بين القيادات تتعدد بتعدة المواقف والأدوار وللقائد مستولياته في تقوية العلاقات بين المخيل سلوكهم والحفاظ عليه حتى لا يحيدوا عن تحقيق الأعداف لنا سنتناول المرق بين مفهوم القيادة والإدارة ، وانعاط كل منها وسلوكيات القائد النتائج ،

## مغيوم القيادة Lender ship

هى القدرة على الثاثير في الأخرين هن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف ممين ، لا تمريف كونتر وادنل ا

### الملاغة ببن مفهومى القيادة والإدارة

تنشابه القيادة والإدارة في بعض النواحي ، لكنهما تختلفان في تواحي كثيرة ، فالفرد يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا فليس كل القادة مديرين ، أو يكون مديرا دون أن يكون قائدا أو أن يكون قائدا ومديرا في نمس الوقت .

ولذلك نرى بعض الديرين يلجاً لأحد العاملين أو المنتويات الأقل في الإدارة لحل بعض مشكلات العمل ويلجاً خاصة للعرد الدى ثثق فيه الجماعة وثلثف حوله .

والفرد اللدير القائد هو الفرد الذي يصدر توجيهات رسمية من متصبه باعتباره رئيسا وفي الوقت نفسه بزرع في مرؤسيه الولاء والالتزام وتكريس الجهد فتلحك افعال قائد وليس مجرد مدير .

### ويمكن التضرفة بين الإدارة والقيادة طفائتاني --

الإدارة هي محرد سلطة رسمية اكثر من القيادة تعتمد في عملها على مهاوات عامة كالتخطيط والتنظيم والبصيرة بمستقبل النظمة وتتطلب توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بئ مجموعة من الافراد باستخدام كافة سيل التأثير في الافراد .

الإدارة أو الرئاسة مفروضة طبطا للواقع ( الثنظيم ).

- القيادة تتبع للقاليا أ لا تتم بالتعيين أ .

سلوك الدير يسير على متهج الأمر والتهى والجزاء ،

سلوك القائد سلوك ثأتيرى واقتاع للأفراد

طرق القائد في تنمية روح تتعاون والولاء بين العاملين :

- إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر الرؤوس بروح الفريق ،

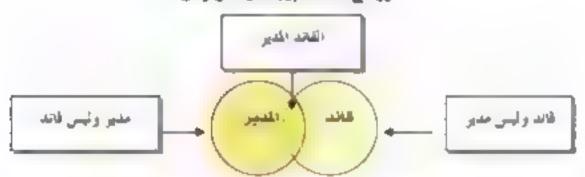
قيادة الرؤوسين في الأزمات حتى لو لم يطلب الرؤوسين .

- "احترام وتقديس العدالة بين الرؤوسين .
- إشتراك الرؤوسين في إتخاد القرارات الهامة حتى يشعروا بأعميتهم
   ومكانتهم في النظمة.

استخدام اسلوب التفاهم دون الأعتماد على السلطة الرسمية في لتسيق الأمور

## هكل رقم ( 5 )

### يرطبع العلاقة بئن القيادة والإدارة



وقيما بلى سنتناول أنماط العيراهم نظريات القيادة وأنماطها

إثماط للنبير

هذاك أتماط أريمة رئسية للمدير وفي 🖚

### l – المير التنائي Dedicated

يوجه اعتمامه كله للعمل ويهمل العلاقات الأنسانية

- برمعز على تنفيذ الانتاح الملاوب بأي وسيلة
  - يعمل حسب الستويات القررة

## 2–المير الاجتماعي Related – 2

يهتم جدا بالملاقات الانسانية

يرى أن الأفراد يجب أن يجدوا مثاخا ممتما ومريحا في الممل

### 3 - بينير بيتوسل Integrated

- يهتم بالممل والملاقات الانسانية مما

العميل والعلاقات الانسانية نفس الاهمية ابطنا

مركز على اثباع حاجات الأفراد لتحقيق أهداف العمل

### 4 – بغیر انتصل Separated – 4

يهتم قائبالا بالعمل - ويهتم قائبالا بالعلاقات الانسانية يهتم بالقواعد والاجراءات والاوالح

يعشق العمل الروقيش الذي يوطر له الأمان والأمن

لا يؤمن بالابتكار فهو عبد اللوائح

وخاطامن تكسير الأطراد للنظام

تلحك النمادح الرئيسية ولا يخرج أى مدير عنها إلا أنه يمكن أن تنبق منها نمادح عدة تضرضها المواقف داخل المنظمة (أي يمكن الجمع بين نمطين ليظهر نمعا جديد الأنماط والتمادح ) الثانوية للمدير.

### ا – نستید

 يمتقد أن الناس غير متعاونجن لأن التعاون في نظره هو أن يفعل الناس ما يامر هو به ينجز العمل فقط ولا بحقق الإشباع والدعم لرؤسيه ويظهر هذا النمط عندما يستخدم المدير التفائي في موقف غير ملائم .

## 2- اشهرالمنتيديالغير

يستخدم مهاراته في جمل المرءوسين يتعدون الأشياء التي بريدها

تنديد وقاسى ويتقبله الردوسين لأنة يعمل لصلحتهم ويظهر هذا التمعك عندما يستخدم الدير النهمك التفائل في موطق ملائم

### 3- اشيراقيشر

شخص طبيب لا يخاطر بالتشاؤم .

- لا يحاول إثارة الأمور حتى لا يتصابق منه الرعوسين يظهر هذا النمط مع الدير الاجتماعي في موقف غير ملائم .

#### أ- المعراقتين

بعرف كيف بحفز مرؤسين لإستثمار كل طاقتهم .

يعمل الربوسين من أجله هو وليس من أجل العمل وهو مدير اجتماعي في موقف ملاتم .

## 5- اشيرانشد-

يعرف أين ومثى يهتم بكلا من الممل والأفراد .

يؤدي وظيمته ولا يغضل حاجات مرؤسين.

هو شكل من التمط المتكامل ذهى موقف ملائم ا

### 6- ئىلىرىلوقق

حلوله دائما وسطية

#### طراراته دائما رمادية

مهتم بالعمل والأقراد ادا مكان الموقف يتطلب أحد هما فقط

هو تممك من الدير الثكامل! في موقف غير ملائم ! -

### 7- المعرافيانية

- لا يهتم لا بالعمل ولا بالأفراد.

يركز على القدر الذي يضمن له اليقاء في الوظيفة ،

" يعليق اللوائح سواء في النواب والعقاب .

## 8- المعير الهيروقواعلي

يستخدم اللوائح في الواقف الناسبة .

فمال ويعطى اهتمام بالعمل والأقراد حسب طبيعة الموقف .

اللوالج بالنسبة له هي الباب السليم للعمل .

#### تظريات القيادة وأتماطها --

صما دكرنا الدائرة 1 الدير 1 هو سلطة رسمية داخل الهيكل التنظيمى وبالتميين اما الفائد هو مؤثر ومفتع وسلطته ليست مركزا فانونيا و ينبعى أن يتجلى الدير الرسمى بصمات الفائد . حتى يمكن تسميته بالقائد الإدارى وهناك عدة نظريات في هنا المجال سنسوق منها .

- Traits Theory : نظرية السمات ( الصمات ) ا
- 2 مطرية القيامة الرقعية 2
- Interactional Theory انتظرية التفاعلية ا

### Traits Theory (مقرية المسلمة المسلمة

وتركز هدد النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته والتي تجعل منه قائدا عليها ، والتي يجب أن يتحلى بها الدير حتى يصبح قائدا ومن أنصار هده النظرية تستربرنارد ، وريتشردويل ، كليتون وماسون ، ورئسيس ليكرت ، وسنتناول إثنين فهم كالتالى ،

### ا- هستريزياري Chester Barnard

يجمل خصائص القيادة التي يجب أن تتوقر في الدير لصبح قائدا في الثالي :

الحيوية وقوة القحمل ، والقصود هذا الصحة التفسية وليست الجسمية.

الحزم: الرغبة في التضيير الصحيح...

الاقتناع وافتناع المير وكسب موافقتهم

المعلولية . وأي الشعور بالساواة عند المشل في تحقيق الهدف

القدرة الدهنية

#### Renais likert

پ- رئيسيس ليکرټ

#### ويلسم خصائص التجر الناجح كقائد إلى 🖚

( أ ) من حيث العلاقة بالعاملين

آن یکون متعاون معهم ، لیس آنانی ، ودودا معهم مهتما بتجاحهم ، دیمشراطیا متصفا شریفا وامینا هی مساعدتهم

(2) من جيد نشاط التطمة ، -

يجب أن يكون متحمسا له ومقدرا لأهميته

### (3) من حيث الهارة الفتية -

مخططا منظما قادراء لديه القدرة على اختيار الماملين الجدم وتدريبهم ،

(4) من حيث شخصيته ، ان پکون نو شخصية حسته .

#### لِلْهِ لِطَرِيةِ السِماتِ :-

#### واجهت عدد النظرية ( نظرية السمات ) انتقادات عديدة وملها --

 أنه من الصعب أن تتوافر كل هذه السمات في شخص واحد غالا إنا كان شخص غير هادي .

- ب الم يوضح أي هذه الصمات أهم ، وأيهم بليها في الأهمية .
- ع تميز بين الصفات الأساسية المطاوية للقائد والسمات المطاوية للحفاظ
   على القيادة.
  - د تصنف السلوك فقطة ولم تحلقه .
  - صحوبة قياس السمات والعنفات الشخصية لعدم ثباتها.
- و لم تربط النظرية موقف القائد في المواقف المختلفة فقد أثبتت التحارب
   العلمية أن القائد الإدارى قد يكون ذاجحا في موقف ولكن يمشل في موقف
   اخر .

## 2- نظرية القيادة للوقدية - Contingecy Theory

وتركز هذه النظرية على الموقف ، فالفيادة يجب أن تتحلى بالسمات الشخصية إلى جانب ثنيع الموقف الذي يتمرض له الفائد ، فالأمر يتوقف على عوامل مرتبطة بالموقف أو المشكلة وعوامل أخرى مرتبطة بالمربوسين ،

### أما الموامل الرابطة بالواف فهي -

- إشفال أن يكون بديلا معينا تمالجة الوقف أحكنر قمالية من غيره.
  - ب مدى كفاية الملومات اللازمة للقائد لصنع قرار رشيد .
- ج مدى توافر بدائل للمعالجة للمشكلة يمكن التأكد من فاعليتها ،

### والموامل الرابطة بالروسون في -

حدى تقبل الرموسين للشرار وإمكانية تتفيده ...

مدى إدراك المرموسين وقبوتهم لأهماف المنظمة التى يمكن تحقيقها ،

مدى احتمال ظهور صراع بين الرحوسين عند اختيار البديل الأنسب إنن فالقالد الفعال يغير من نصط قيادته كلما تطلب الموقف ذلك ، والمرونة في الاهتمام بالعمل والرموسين كلما تطلب الموقف دلك.

## ومن آبرز التطريات الوقفية تطرية طيدار : نظرية طيدار Fledler's Theory

ورحائز فيدلر على الظروف في التميرة لفاعليه القيادة

Acontingecy Model of Leader Ship Effectiveness جمع فيه بين جانبين أساسين هما نمط القيادة ومواسمة الوقف القيادي نفسه ، واحكد أن التممل والوقف يتأثران بثلاثة عوامل رئيسية هي :-

- علاقة القائد بالجماعة ، ومدى تقبل الجماعة لقائدها .
- ب. ﴿ هَجِكُمُةُ الْمُهَامِ . أَي تَحْمَيِهِ الْمُهَامِ بِمِقَةً وَالْمُامِ طُرِيقَ الْمَهِلُ بِهَا .
- ح. درجة قوة متعب الفائد وتستعد من السلطات الرسمية الخولة للفائد
   ويؤكد فيدلر أن القائد المرتبط بالمهام يكون أكثر نجاحا في المواقف التمبية

جدا لأنه مالكا للقوة الستمدة من متصية الرسمى والدعم غير الرسمى وتكون مهامه محددة بدقة ، ومؤثرا جدا في الجماعة إلا أن فيدلر أشار إلى المعدر الموفى أي القدرات المقلية والكفاءات الفئية التي تكتبب خلال التدريب الرسمى أو الخبرة داخل التطبة .

### Interactional Theory

### 3- النظرية التفاملية

تَتَرَحَكُمُ هَذِهِ النَظَرِيةَ عَلَى الجَمِعِ بِإِنْ نَظَرِيةَ السَمَاتَ وَنَظَرِيةَ الْوَقْفَ وَلَوْمَكُمُ أهمِيةَ قَدَرَةَ الْقَائِدِ فِي التَّمَاعِلُ مِعَ الجَمَاعِةُ .

فسمات القائد ضرورية لتفعيلها في موقف معين لتحقيق الأهداف ويلوغ العايات.

### وارتكاز هناه النظرية على 🛌

- السمات الشخصية للقالم .
  - ب عناصر الوقف .
- ج متطلبات وخصائص الجماعة

وطيقا لهند النظرية تعتبر القيادة عملية لعاعل اجتماعية لرئبط بقدرة القائد على التفاعل مع مردوسيه وتحقيق اعداقهم وإشباع حاجاتهم ، ودور الردوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فنطها

- فالقائد بؤثر في مربوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد
  - القائد يؤثر في الموقف ويتأثر به .
  - والموقف بؤثر في الجماعة ويتأثر بها .

والقائد الناجع هو الذي لديه القدرة على ايجاد التكامل والتفاعل بين هذه المناصر جميما . وبالرغم من مزايا هنه التظرية وكفاءتها في تحديد خصائص القائد (لا أن التطورات الحديثة التي نعت في مجال الإدارة البثت عدم كفاءتها ( كفاءة النظريات الثلاثة ) في تحديد خصائص الثيادة بشكل كامل مما ادى (لي توجه الإدارة الحديثة للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على الثلازم والثمائي مع الاتجاهات العالمة الحديثة.

### سلوكيات وأتماط القيادة ء

هناك تلاتة أنماط رئيسه تلقيادة وهى 🗝

### أ- القائد الأوتوقراطي Autocratic

يرطائز كال السلطات في يدد ، ولا يقوض شئ مثها الرؤسية .

يتوقع الطاعة العمياء والتامة من المرعوسين وتنعيد الأوامر ء

لا يسمح لهم بالمشارطة في حل المشكلات ، بل لا بد أن تعرض عليه المشكلة ويتولى هو بنفسه البت هيها .

يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في اغتظمة .

عادة ما يلجاً إلى مزيد من وسائل الردع والإرهاب التى تؤدى إلى تولد روح الكراهية الذى العاملين من ذلك العرص فهذا القائد مؤمنا بنظرية [ X ] التقليدية ولكن عادة ما يتم اللجوء إلى هذا النوع لمترة قصيرة من الوقت الإصلاح بعص الاخطاء التى تتمرض لها النظمة .

## 2- النمط الديمقراطي Democratic -2

تقوم طلسفة هذا النهما على مبدأ المشارحة وتعويض السلطات ، طالقالف الديمقراطي يتفاعل مع أغراز الجماعة ويشرحكهم في عملية اثخاد القرار ويتوسع في تعويض السلطة الرؤسية ، ويباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم ، والسياسات تتحدد ومن خلال الإنفاق والثناقشة الجماعية لاعضاء الثنظيم ، ويثم بلورة القرارات النائية في ضوء افكار الجماعة .

### وبدلت بمكن سياق عناصر هذا النمط كالتالى --

- يتبح قدرا كبيرا من الحرية للمرؤسين في صنع القرار فهو يطرح المنكلة
   عليهم ويطلب الماركة في اتخاد القرار
- ب يضع حدودا معينة ويطلب من مرءوسية اثخاد الشرار شبعن هذه
   الحدود ،
- ج قد يتخد القرار بنفسه ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمرفة مدى قبول مردوسيه لهذا القرار ، ويكون ذلت غالبا عندما برى القائد ان الظروف غير مهيئة لتنارطة المردوسين .
- د قد يتخد القرار ثم يعطى القرصة للمرجوسين للمشارطة في كيمية تنفيد عدا القرار .
  - ف لا يتمسط كثيرا بالسلطة الرسمية في عمله .

#### 

هذا النمط من القادة يغوض كال سلطانه تقريبا إلى المروسين

لا بصمر قرارا إلا بناءا على رأيهم .

جِتَرِكَ عِنْانَ الأَمورِ فِي أَبِدِي الْرَءُوسِينَ الْنَبِنَ قَدَ تَتَمَارُضَ صَعِ تَصَرِفَاتُهُمْ أَو قد تَصَعَلُهُ بِمُضَهَا الْبِمِضَى .

يترك للمرءوسان منطلق الحرية طالنا لم ينتهكوا سياسة النظمة .

منساهل يتكلم من منطقة " انت هر مالم تصر " - ويثرك الحبل على الغارب في جميع الأمور .

ووسيلة هما التممل من القيادة في الدفاع عن نفسه بقوله آله يتبغى تدريب المردوسين على تحمل المنتولية ، فكيف يجيز لنفسه أن يبقى في مركز القيادة مون أن يمارس واجباته على الوجه الأكمل ا

يضاف إلى دلك أن المروض أن يكون القائد. على مستوى من العلم والطيرة أعلى من المروسين وإلا كان إختياره بعيدا عن الصواب .

وهنا لا ينفى أن بعض المتظمات صغيرة الحجم ذات الأعماف العملية أو الفنية العالمية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قادتها على مساعديها حيث هم في الغالب من نوى المستويات الرفيمة في العلم والخبرة، وقادرون في نفس الوقت على إصدار القرارات وكل المشكلات التي تواجههم في عملهم.

تلجه مهانت الأنهامة الناؤثة الرئيسية للغانة .

وما برن الدينشراطية والالوفراطية فقد قد " ليكرث " Likerl اربعة تماذح فرعية تنبثق من هدين التمطين .

أنماط " فيكرث " في القيادة بين المجمقراطية والأوتوقراطية

### - القائد التسلط الستغل - Exploitative . Authoritative

- فالقائد والمبير لا يثق في المرحوسين .
- التحميرُ يقوم على الخوف والتهديد والكافأة العارضة .

الأهداف فى تفرض من اعلى إلى أسفل ويشخد كل الشرارات بثقسه

### 2- التسلمة الطيب - Benevolent - Authoritative

الملاقة بين القائد والرءوسين علاقة أفضل توصف أنها " أبوية "

يثق قلبلا طن مرؤسيه

- الحمز مزيح من التواب والعقاب
- بسمع بقدر بسيط من الشاركة في الخاد القرار وتحث رقابة محكمة

## 3- القائد التماريشي - Participative

هو اقرب للنمودج الديمقراطي ينق في الربوسين فهم يعملون بكامل جهودهم لصالح النظمة

الاتمنالات دقيقة وقاعلة راسيا وافقيا

أنتكون الأهداف وتناطد الشرارات بالشارطة

### Consulatative שולב ועשבהונש -4

فيمقراطى بدرجة عالية وينق في الرؤسين لحد كبير ،

يحفزهم على تقديم أفكارهم ومقتر حالهم .

يقدم هوافز إيجابية بشكل دائم

يفوض السلطات ويمنح درجة كبيرة من حرية الثمنرف

#### القيادة والإشراف

القيادة والإشراف في المنظمات هما أحد المناصر الإدارية التي يسهل عن طريقها التحقق من أن جميع الماملين يسيرون في الطريق الرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفادة. ويقصد بالقادة والمشرفين في المنظمة كل من بقوم بعمل يقلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والرفابة والنقويم الأعمال المرءوسين الدين يعملون بقيادته من أجل تحقيق أعداف مشتركة مرغوبة

#### خصائص القائد والقرف --

### أ. الاكران الانفعالي:

وتظهر أههية الإنزان الإنفعالي في أنها تجمل القالد يستجيب للمثيرات المختلفة في هدوء وانزان، ويدلنك تكون القرارات أعكثر إعتدالاً على عكس القالد حاد الطباع فقرارته شيل إلى السطحية والبعد عن الموضوعية.

### 2. السلامة التفسية

أن يتوطر لدى الشادة والشرطين قدر كافى من المنحة التمسية والخلو من الإضطرابات الوجدانية ليساعدهم دلت فى عمل علاقات متزنة مع المروسين وتكون القرارات اطلتر جدية واتزادا .

## مهارة الثمامل مع الغير

هي من أهم الصمات التي يجب أن تتوفر هي القادة والشرفين نظارا الإختلاف طبيعة العاملين داخل النظمة .

#### Alebani .4

مامل طبروري في حكل المواقف القيادية والإشرافية فهو يمين القائد إلى على تحديد أعدافه بسهولة ويساعد على تقدير المواقف وإدارة المناصر المتداخلة فيها . 

وور القائد والمشرف في القيام بالممل :-

اً. تقسيم العمل على الربوسيل.

- ب. تدريب الرعوسين على القيام بأعياء وطائفهم .
- ح. إصدار الأوامر والتوجيهات التي تكفل هسن سير العمل .
- د. وضع نظام للحوافز لتشجيع الترءوسين على تحسين مستوى الأدام . .
- د. تنسيق الجهود بين العاملين الدين يشرف عليهم حرصا على عدم ضياعها.
  - و. الرقابة على الأعمال لضمان سيرها على الوجه السليم بمهارة وطفقاءة -
    - رُ. تَقْبِيمَ الأعمالُ على أساس علمي وموضوعي بعضة مستمرة .

#### صفات القائد اغفرف الناجع ،

#### هناك صفات شرورية في القالد الشرف الناجع وهي --

- أ. القدرة على تفهم الأقراد والثمامل معهم -
- القدرة على تنسيق جهود الأقراد وتوجيههم .
- اللهارة في إدارة المناقشات المردية والجماعية .
- 4. القدرة على الاخاد فرارات منطقية سليمة . -
- القدرة على تثمية روح الجماعة بين مرؤسيه .
  - القياداة والاستفار .
- الشدرة على استخدام سلطاته الاستخدام الأمثل .
- 8. القدرة على التنبؤ باحتمالات المنتقبل والتخطيط له .
- 9. القدرة على تقويم الجهود للمرؤسين بطريقة موضوعية . -
  - 10. القدرة على تتمية الهارات الفتية والوظيفية للعاملين. ١

ومن التساؤلات التي يمكن أن تجمل القائد المتبرف في تقييم نجاحه لمعله داخل التعلمة:-

حل نجمت في أن تحول أهداف الأفراد الدين تشرف عليهم إلى أهداف جماعية وما مدى هذا النجاح 4

عل نجحت فى أن تعير جهود العاملين بحيث تتحرك نحو الهدف فى تشة وبعنورة مطردة!

هل مُجِحِث في تدريب المربوسين على الْخَاد القرار والإلثرام به ال

عَلَ تَجِحَتُ فَى أَنْ بِيقَى لَحَمَاعَةَ الْرَءُوسِينَ ثَمَاسِكَا ، وَعَلَاقًاتَ فَعَالَةَ بِينَهُم \$ القائد القمال

بعد أن عرضنا تعريف القيادة وأهميتها ونظريانها وأنماط القادة في النهاية يبقى التساؤل عن القائد الفعال - المنالي هيبدو وأضحا أن القائد الفعال لابد أن يكون لمية القدرات الثالية »

- أ. القدرة على إدارة وقته
- 2. القدرة على التأثير في ساوله الجماعة -
- 3. القدرة على التفاهم مع جميع الأفراد على اختلاف طبالمهم
  - 4. القدرة على رؤية التنظيم الدي يخوده .
  - 5. القدرة على فهم الترابط دين اجزاء التنظيم ونشاطاته
- أ. القدرة على التبشع بمرجة عائية من المرونة تثبع له التكيف مع الواقف التي لا يمكن تغييرها " الحرجة"

 الشيادة والكفاءة على الخاد الشرارات السليمة ومن هند الشرات يمكن أن توضح صمات المدير الفعال.

### سمات وخصالص العير القعال

- أ . القدرة الإشرافية ---
- 2. الشرة على الانجاز العالى
  - 3. الحسم
  - 4. المبادرة والطموح
  - 5. مراعاة الصالح العام
    - C. Harabla
    - 7. تاكيد النات
- 8. (لافتتاع بأهماف التظهلا
  - 9. المنتولية والإلتزام

### مقومات القيادة القمالة

من القدرات الخصائص السابقة يمكن لصنيف مقومات القيادة القمالة كالتاني -

### القومات الشخصية ( القطرية )

ينمنع القائد بعدات شخصية غالبا ما تكون نظرية مثل النحكاء - الشخصية - الثنة بالنفس - الشجاعة - الطموح - قود الاقتناع - اللباقة - سرعة التعدرات - ضبط النفس - الروح العنوية العالية .

### ب بالإشافة إلى الهارات الكاتسية مثل

- مهارات فتبة

الإلام بطييمة الممل والفهم الجيد لأدائه

مهارات سلوكية

الإغام بمهارات الاتصال الجيد وقهم طبيعة الغير

- مهارات تنظیمیة

خلق وايجاد نظام كامل وشامل يؤثر في البيئة

مهارات فكرية

الإلمام يقدر حكبير من الملومات والقدرات على التحايل

مهارات توجيه

- تغلیب المبالح المادة علی المبالح الشخصیة
  - خلق الحماس بين الرعوسين.
    - الترجيب بالنشد البناه
  - تنفيذ العملية الإدارية بكماءة
    - خلق مقوارد مدریة
    - تبسيط الإجراءات

من كل ذلك بهكن تحديد عناصر القيفة الإدارية والتي يعبر عنها الشكل التالي»

# شكل رقم ( 6 ) يوضح مناصر القيادة الإدارية



### Leader attan -1

هو أهم عناصر القيادة ، خبراته السابقة ، أهدافه طموحاته ، لكويته الشخصى ، تأهيله العلمى ، قدراته ومهاراته ، اساليبه في العمل ، واتجاهاته بالسبة للأخرين

# 2- جماعة الممل الأرموسون | Work Group

ظالمردوسين عنصر عام طى عملية القيادة ، إذا أن تركيب الجماعة ، وتكوين الغرادها، وسماتهم التنخصية وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم ، لتماعل مع بعضها البعض من ناحية أخرى .

# 3- اغرفت Situation

يتمامل القائد مع المربوسين في خلل مواقف محددة تتسم يطروف خاصة يكل موقف وتسودها مشكلات أو معوفات ، حكما تثوفر فيها فرض تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتربوسين .

# Objects attach -4

وتختلف الأهماف من منطقة لأخرى . ويكون التفاعل بين القائد والرءوسين والوقف في ضوء تحقيق هذه الأهماف .

# 5- النظم والقوامد - Systems & Regulations

لا يتمامل الدير والردوسين في طراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الفاب ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ناتها أو الدولة ، وفي ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد المالاقات ويحدث التأثير .

### ما هي وسائل التأثير القاحة للقائد والإدارى --

يستطيع الدير أن يؤثر في مرؤسية أي يعظمهم . إلى العمل والأداء بالأسلوب الذي يرغبه هو باستخدام أي من وسائل التأثير الأتبة ؛

التأثير في الرءوسين باستخدام وسيلة الحوافز المادية سواء اليجابيا (متح الكافأت المالية ) أو سلبها ( الحرمان من الملاوة أو الكافأة سئلا ) .

التأثير في المردوسين باستحدام سلاح العواطف (الحب والكراهية التأثيب)

التأثير على الردوسين بقوة القهر والإجبار . أى استخدام النفوذ الشخصى للمدير في إجبار الأطراد على السلوك بالطريقة التي يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم هم .

وتختلف نوع الوسيلة المستخدمة في التأثير حسب نمط الدير أو القائد أو حسب طبيعة الموقف نفسه . وفي صوء المرض السابق للقيادة .

أي الأنساط القيادية أصلح للتطبيق في المجال الإداري ؟ .

لا يوجد ما يسمى بالتممك القيادى المثالي . فالقائد الإدارى لا يلتزم بتعمل واحدل دائما ، وإنما هو عرضه لأن يعير التممك القيادي في ضود الوقف الذي يواجهه .

ويشير تاننبوم " Tannenbaum " إلى أن إختيار نبط قيادة معين يرجع الى ثلاثة قوى بأخدها الدير في الإعتبار وهي :

# (1) قوي بلدير (1) Forces In the manager

فسلوك المديدة المتفاعلة بتأثر كثيرا بالقوى العديدة التفاعلة في شخصيته ، وهو بالاشك يتمر بمشكلات نمطه القيادى بطريقة طريدة على أساس خبرانه الإدارية ومن بين القوى الداخلية المؤثرة («

### (١) كقييمة القاطعين للطروف .

مثل قوة شعوره بأن الأغراد يجب أن يشاركوا في اتخاد القرارات، ومقدار (فتناعه بأن الأراس يمكن أن يتأثر ويتحمل شحصيا عبد انخاد القرار، والأهمية النسبية التى يعطيها المدير للكفاءة التنظيمية والنمو الشخصص للأقرام والأهداف المنبروع ومدى التتناعه بمثل عدد الأمور سوف يجعله يميل إلى أحد الانباط القيادية.

# (ب) ثقته في مروسيه

فالديرون يختلفون كثيرا في مقدار ثقتهم في غيرهم بصفة عامة ومن ثم في معاوليهم ، وفي هذا الحال يأخد الدير في اعتباره مدى معلومات معاولية وخبر الهم وقدرائهم الإدارية فيما يتعلق بالمشكلة المروضة .

# (ج) اتجاملته القيادية

فهناك مديرون يتصرفون بفاعلية في ضوء التمط الديمقراطي وهناك اخرون يتصرفون بفاعلية ، في ضوء التمط الاوتوقراطي ، وهناك مديرون يتصرفون بفاعلية في ضوء النمط المستبد .

# 

أى القوى التى تؤثر فى سلوكهم ، فكل مرؤس يتأثر بموامل شطعبية وفى نمس الوقت لديه توقعات من تصرف المدير تجاهه أى عن السلوك ورد الفعل التوقع من الدير.

وكلما فهم المدير هذه القوى جيدا فكلما أمكنه أن يحدد بماعلية نوع التمط الأنسب، وبمعنى أخر فإن احتياجات المرءوسين وقيمهم وتنمورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤكرات والدواقع التى يستخدمها القائد بحيث يستجيب لها مرؤسيه ،

#### 

واهمها القوى النابعة من التنظيم باعتبار أن المنظمة شأتها شأن الأطراد لديها قيم وتفاليد تؤثر على سلوك الأفراد العامدين بها ، وإلى جانب دلت فهناك عوامل أخرى نابعة من القوى العاملة التي يتم قيادتها ومدى استعداد عجموعة الأطراد العاملين للعمل مع بعضها البعص كوحدة ، ودرجة النفة في قدراتهم على حل المنكلات كمجموعة فضلا عن تماسكهم ووحدة الأهداف.

وهناك ابضا القوى التعلقة بالوقت قمنالا قد يحتاج الأمر لإصدار قرار عاجل لا يسمح باشتراك الجموعة في الخاد القرار ويتضح دلتك في النظمات التي تواجد دائما أزمات ومشكلات حابة . إذن فليس هناك نمط قيادي أمثل والفائد الإدارى الناجح ليس هو بالضرورة الناجم ليس هو بالضرورة النهمقراطي أو الأوتوقراطي ، وإنما هو الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين وهو الدى يقدر على التصرف بنجاح في ضوء لنعسه وللمجموعة التي يقودها وللموقف الذي يعيشه ولظروف البيئة الإجتماعية التي يعمل بها المشروع

" فالميزين الأطعاء هم الدين يستطيعون التصرف في انماط فيادية عديدة ومختلمة معتمدين في دلحك على الطالب المعلية للموقف الإداري ".

# القصل الخاص Communications الاتصال والسلوك الإدارى

#### تمهيك

ماهية الاتصال

- عنامبر الأتمنال

وظائف الاتصال في الجلمع

- وظائف الاتصال في منظمات الأعمال
  - انواع الانمسالات

أنواع الاتصالات في محيط الإدارة

خطوما، وقنوات الالمسال ! شيكات !

- خطوات عملية الأتصال

أهمية الاتصال في الأعمال الإدارية

اهداف الاتصال

- معوفات الاتصال الجيد
- دور المدير في التغلب على معوقات الاتصال

اسس وقواعد الاتعمال الإداري

- محادير هذم الالضال:

#### القعمل الخامس

### الالمعال والسلوك الإداري

#### Communication.

#### تمهيد

الاتصال هو جوهر او حجر الزاوية في بنيان المجتمع الإنساني في الاعمال اليومية في شتى مجالات الحياة لا يمكن أن نتم بدون الالصال بين فرد وأخر وبين جماعة وأخرى أو بين مجتمع وأخر ، وهناك أدلة على أن الإنسان المادي يقصى - 76 من وقته اليومي بعد استبعاد ساعات النوم في اتصال بحيره سواء عن طريق الكتابة أو الكلام أو الفراءة أو الإستماع وغيرها .

لقد شاع استخدام كلمة " المسال " هذه الأيام بين جبيع الطبقات والمستويات وإن كان معظميم يعنون ماهيتها أو تهدهون بها إلى هدف واحد عام ، بل وسمات تبدو هي ظاهرها متبانية رغم العدلة التي ببنها وبين المناصر المشركة التي تجهمها ، فمثلا نجد جماعة من المتخصصين تتحدث عن وسائل الاعلام ووسائل الإناعة والنشر وتجد جماعة اخرى تتحدث عن وسائل التعليم والايضاح والنشر والوسائل السمعية والبعدرية وجماعة أخرى تطلق هي مجال تخصصها نظرية الملومات الاعلام والمكس ضرورة لا غني عنها الإداري فإن تعلق الملومات من العاملين إلى الرؤساء والعكس ضرورة لا غني عنها المدير أو الشرف الناجح هن طريق عده الملومات يعرف الفائد الإداري مساعديه ورغباتهم ومناكلهم ويصحح الافكار الخاطئة لدى الممال عن أهداف وسياسات الإدارة ومن أهم فوائد تدفق الملومات أن نتعرف الإدارة على رد قمل سياستها والأوامر ومن أهم فوائد تدفق الملومات أن نتعرف الإدارة على رد قمل سياستها والأوامر

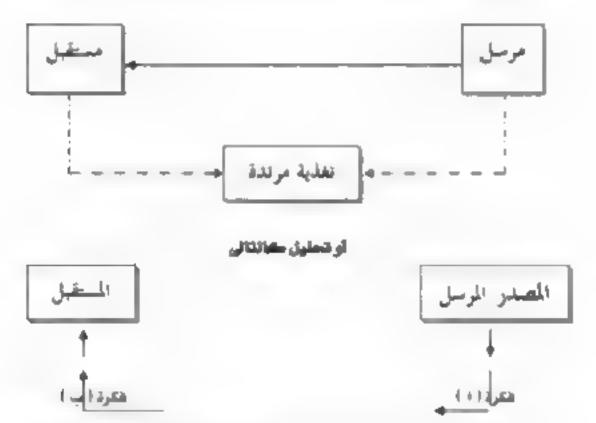
#### ماهية الالعبال

ان أميل مقلمة المسال communication يرجع إلى مقامة اللاثينية Community وممناها community أي عام - وشائع من هنا نبين أن الاتصال طعملية يتضمن الشارطة والثماهم حول شئ أو فكرة أو التجاد أو سلوك أو الفعل ما .

### ويمرك العلماء السلوكيين " الالمنال " على أنه .

" المملية التي يقوم فيها فرد بإرسال إشارة ما إلى فرد لأخر بهدف التأثير في معتقدانه او سلومته .

بن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حالة من التساركة التامة أو الحزاين في فكرة أو إحساس أو تحفز لعمل معين أحد هذين الصارفين نطلق عليه المسر Source والطرف الثاني المستقبل المتحدد الثاني المستقبل والمتاركة هي التناهم بين المراسل والمستقبل والدي يعني أن الرسالة المستقبل فد التقلد من المرسل إلى المستقبل.



من ذلك يتصبح أن المعدر " الرسل" لديه فكرة أا أ يترجمها إلى رمز أو رموز ونسميها الرسالة هند الرسالة عندما تصل إلى حواس الستقبل فإنه يفتك ويفسر عدد الرموز ويخرج منها بمكرة أ ب أ فإدا حدث أن المكرة أ ب أ تتشابه تساما مع المكرة أ أ ) يكون الاتصال قد تم بنجاح ، وإن لم يحدث التشابه يكون فتل الاتصال ، وقد يتم الاتصال بكافة الوسائل سواء اللفظ أو الكتابة أو الإيماءة أو بتمبيرات الوجه كالابتسام والعبس وحتى العدمة أحبانا بكون نوع من الاتصال .

من دلت بمكن أن نمرف الاتصال كما عرفه " إليوت جال "أنه يشمل محموع المشاعر والاتجاهات والرغبات المنقولة سواء بصعة مباشرة أو غير مباشرة وسواء بقصد أو بدون قصد"

### المناصر الأساسية في عملية الالصال

ش أي مواف تتضمن عملهة الاتصال المناصر الخمس التالية 🗝

### أ- المستدرة الرسل ا

هو الشخصية ( أمر مجموعة الأشخاص ) الدى يريد أن يؤثر في الأخرين بشكل ما . وهنا الثأثير قد ينصب على معلومات الأخرين أو مشاعرهم أو سلوكهم أو معتقداتهم . كالدير أو القائد الذي يريد أن يوضح هدف ما أمر قيمة ما في تخاطبه مع الرموسين .

### 2- المنتقبل Receiver - Audience

هو التنخص الذي يتلقى محاولات التأثير الصادرة عن المددر كالمرموسين عند ذلقى إثبارات وتوجيهات من التائد أو المدير .

# Message attach -3

هي الفكرة أو مجموعة الأفكار أو الأهاسيس أو الانجاهات أو المتقدات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه طبقا لها .

# Channel בנורומשון -4

هى اى شيء او كل وسيلة يوصل الرسل بالسنفيل لكى يتم الالصال بينهما التعون - لاسلكى - مستند مكتوب - . . . . الخ ا

# 5- الرجع - او التندية للركنة Feed Back - 5

الرجع هو الإجابة التي يجيب بها السنفيل على الرسالة التي يتلفاها من الرسل ' المعدر ' ... هذا الرجع يأخذ نمس الشكل الذي تأخده الرسالة وقد يأخد أشكالا مختلفة واحيانا يكول الرجع صمت عقامل .

وأيا كان الرجع في شكله فهو بمثابة رسالة مضادة بثلقاها المعدر الذي كان مرسلا في البداية ويفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة بشكل منحبح أم لا ويستطيع أن يفهم منها ويعرف وينتبأ على وجه التقريب بما سيعدر من المستقبل من سلوك .

### وظالف الالصال في تلجلهم

### يؤدى الاتصال وطليقة عديدة في للجنمع منها 🗝

### Directing - I

أى تكوين الجاهات فكرية لدى الأفراد يراها المحتمع صالحة ومحقق لأهداف . وأصبحت مؤسسات عديدة في المجتمع نقوم بعملية الثوجيه طفأجهزة الإهلام والإرشاد التى تحل مكانة قوية في المجتمع .

### 2- التعليف -2

اي تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفة جديدة ، ويمكن ان يقوم الأفراد بتنقيف على الستوى الجماعيرى ، وأصبح التنقيف عملية مقصودة وليست عارضة متروضة لنبينة الأفراد .

# الترخية Intertaloment - 3

أصبح الترفيه نشاطا هاما وضروريا في المجتمع الإنساني الماصر بفضل ما يؤديه اللأفراد والجماعات فهو يخرجهم لوقت صحدود من الصغوط والتوثر الناتجين عن تعفيد الحياة ومستوليات العمل ، وهناك الترفيه الوجه أي تقديم مادة ترفيهية تتضمن اتجاهات فكرية واجتماعية مرغوبة تساعد على تثبيت فيم موجودة فعلا أو تعديلها .

# 4- التعارف الاجتماعي Realizing

فلاتصال بخلق فرصا ومجالات بوسائله الختلفة من الاحتكال والتقارب بين الافراد والجماعات على المستويين المقلي والعاطفي ويتحقق دلك بما تنشره وسائل الاتصال كالصحافة والإداعة من أخيار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين الناس.

# أما وظائف الاتصال في منظمات الأعمال لتلخص في الألي --

- أ نقل ولبادل الملومات والتمرف على الأهماف.
  - ترشيد الاخاد القرارات
  - 3 تحديد الاختصاصات وتوزيع الممل .
  - 4 التحصير والمتابعة ، والتقييم والرقابة

ومن المؤسك أنه بدون الاتصالات نتمتر العملية الإدارية ويتوقف دوع القرار السليم على دوع الماومات التي نصل إلى المنتول ومدى دقتها وكميتها ، ويذلك تحقق الملومات انجاهين نقل الملومات من الإدارة إلى الاعضاء والتمرف على الجاهاتيم .

# انواع الاتصالات Kinds of communications

ويمكن تصنيف الانصالات الى تصنيفين الأول على أساس اللغة والتصنيف الثاني على أساس الوسيلة الستخدمة .

# أ - أنواع الانصالات ليما للقلا بأستندملا

فائلفة هي مجموعة من الفردات تحكم ترتبيها قواعد خاصة إذا إلبعث فإنها تمطي مماني خاصة ويمكن ان تنقسم الانصالات حسب اللغة إلى :-

# verbal communication (1) التسال اللحظي

هي كل اتوع الاتصالات التي يدخل فيها اللفظ كوسيلة نقل رسالة من الصدر الى السنقيل . هذا اللفظ منطوق فيصل إلى حاسة السمع .

# (ب) الانصال غير اللفظى: • Non - verbal communication

هي كل أنواع الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللغطية كما في حالة التخاطب مع الإفراد البكم فإنهم يتبادلون المعاني والماهيم بالحركات بأيديهم وجوعهم واجزاء أخرى من الجسم ، والواقع أن الاتصال اللعظي يحتل مكانه وأضحة جنبا إلى جنب مع الاتصال غير اللعظي ويظهر دلك وأضحا عند الحديث بين فردين مواجهة يتم نوصيح العني اللعظي وفأكيده بحركات اليف ولمبيرات الوجه ، ويمكن أن ينفسم الالعمال غير اللفظي إلى ا

# Sign language HAPPAN -

وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المقدة التي يستخدمها الغرد هي الاتصال بغيره.

#### 

وهي جميع الحركات التي يأتيها الإنسال لبتقل إلى الفير ما يريد معاني أو أحاسيس

#### 

هي كل ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة والحركة للتعبير عن المالى والأحاسيس التي يريدها أ. قعلى سبيل المثال الملابس والألوان على المسرح بهدف التعبير عن زمن ما ومجتمع ما ، وارتداء اللون الأسود في كثير من الجنمعات ليتحر الأفراد الأخرين بالحزر الذي يعيش فيه .

# 2 - الواع الالمعالات ليما للوسائل الستخدمة

فقناة الأنصال هي حكل شن يوصل الصدر " الرسل " بالمنتقبل لكي يتم 
بينهما الانصال ، وتختلف وسيئة الانصال حسب دوع اللغة السنخدمة . طالغة 
تعتبر أداة انصال ولكن تحتاج لوسيئة لنقلها فالمرسل والسنقبل بعيدين فالوسيئة 
هذا تلفون أو لأسلكي أو راديو - أو تلفزيون ، ولكن الوسيلة التي تصلح لنقل لغة 
الاتماط لا تصلح لنقل لغة الحركة وخاصة إذا حكان المنتقبل غير سليم 
الحواس .

إنن فالوسيلة هي الشكل اللدى الدى لتخدد الرسائل والوسط الدى لتدفق خلاله المعلومات وتتحول إلى عمليات لتصل إلى المستقبل في شكل معنى كامل معيد .

ويمكن تصنيف الاتصال إلى توعين أساسيين تيما للوسيلة الستخدمة هما 🕫

# ا- الصال هخمين مياهر Interpersonal Communication

هو كل انصال يتم بإن المرسل والمنتقبل القريبين من بعضهما دون حاجة مابية إلى استخدام وسائل الانصال المروقة .

# ب- المنال غير وبنائل الالمنال الجماهيرية Mass Communication

وهو كل المدال تستخدم فيه وسيلة من وسائل الاتمدال الجماهيرية مثل النشرات " الكتب الراديو " التلفزيون " الصحف لكى يتمكن الستقبل من نقل رسالته إلى عند كبير من الستقبلين يتعدر عليه الاتصال بهم سخصها في ان واحد ويسمى " الالصال الجماهيري"

ويميل المتخصصون في مجالات مختلفة إلى إطلاق اسماء مختلفة على وسيلة الاتصال الواحدة فالفيلم السيتمائي يسمى وسيلة ارتباد في المجال الزراعي . ويسمى وسيلة دعاية وإعلام في حجال الاعلام ووسيلة تعليم في مجال التعليم .

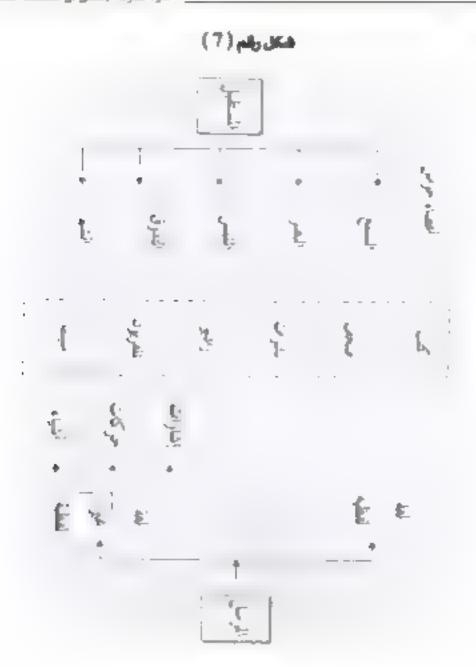
### التقسيم حسب الحاسة كالثالي --

- " وسيلة بصرية : صحف = محلات = كتب = نشرات. -
  - وسيلة سمعية (دراديو " ثليفون.

وسيلة سمعية وصوتيه ٣ تلفزيون مثلا .

وسيلة شفوية : المعادثات-الثاقشات- اللقاءات في الخطابة -والمعاضرات - والنموة.

والشكل التالي يوضح مكونات ووسائل الاتصال 🗕



# أتواع الاتسالات في محيط الإدارة

يمكن تقسيم الاقصالات التي يتم في محيط الإدارة إلى تومين رئيسيين :-

### Formal communication

### أ- الاتمالات الرممية

هى قلت الاتصالات التى نتم فى ضوء القواعد واللواقع وتسير فى القثوات والسارات التى يحددها البناء الرسمى للمنظمة ، ويمكن أن نسير فى واحد من الاتجاهات الثلاثة الآلية:

 ا من أعلى إلى أسمل أ الهابط ) وتشتمل على القرارات والأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساد إلى مردوسيهم .

ب من النمل إلى أعلى أ المناعدة )

وهى تتضمن عدة إجابات من الرءوسين إلى الرؤساء وشكاويهم وتظلماتهم والثماساتهم واقتراهاتهم أو ما يصدر عنهم من مدح وثناء .

### ح الصالات افلية

وهي التي تتم يين الموظمين على الستوى الإداري الواحد أو بين الستويات الإدارية وبمصلها بهده التنسيق بين جهودهم .

# 

وتحدث الاتصالات العير رسمية خارج نظاق السارات الرسمية المحددة للاتصال وتتم بأسلوب غير رسمى ، وهي نوعان --

### الأولى -

يتُمِنَّ فِي أهدافه وأغراض مع الأنصال الرسمي وهدا ما يتبغى على المديرين تشجيعه وتبسير السبل امامه .

#### الثائي --

له اعداف ونفراض لا تتفق مع اعداف الاتعدال الرسمي وهذا مالا يفضله الديرين ويجاربونه ظنا منهم اله يعرقل إنسياب الاتعدالات الرسمية

### ومن أمثلة الالصالات الفير رسمية 🗝

- أ ما يدور بين زملاء العمل من أهاديث عن مشكلاتهم الطاعبة وأمانيهم وطموحاتهم وعن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم وتستحوذ على تفكيرهم.
  - ب ما ينقل بين الرؤساء والمبيرين في ندواتهم الخاصة في العلومات ،
- الشكاوي والتطلبات التي تعبل من صعار الوظفين مباشرة إلى الوزراء
   ومن في حكمهم متخطهة بدلتك السنويات الرئاسية البينية .
- الأحاديث الخاصة التهشم بين حكبار الميرين وسكرتيرهم والتى ترمي
  غالبا إلى تفريخ بعض الشحنات الأنممالية عند الميرين وإلى الخروج من المؤلة
  التى تموضها عليهم قيود الوطيفة .

### وسائل الالمنال :-

### ولتقسم إلى قسمون

# l- الرسلال الشقوية Spoken

وتتمثل في الاتمالات الشخصية والباشرة بين الرسل والمستقبل أو بين الرئيس والمربوس وتشمل المفايلات الشخصية والمحادثة والخطابة والمحاضرة والندوة والاجتماعات وهي تمثل النمط السائد الذي يتماشي مع سياسة " الباب الفتوح " التي يتيمها بعض المديرين

# 2- افوسائل الكتابية written

وتمتمد على الشكل المُكتوب وتشمل الصبحف والكتب والطبوعات والتقاريم والتبليفات والمجلات المتخصصة والتشرات الدورية وادلة العمل والإجراءات الإدارية وغيرها

### • ميوب الرسلال الكتابية

الاتصال الكتابي اكثر تعرضا السوء الفهم والتأويل عن الاتصال الشفوى
 لأن الكتابي يفتقر إلى تعبيرات الوجه وحركات الأطراف .

لا يسمح الالمبال الكتابي بالتغدية المكسية المورية أو إهادة لاستعسار السريع .

" لا يسعف في حالة السرعة والطوارئ.

قد يتعلقب عنصر السرية ودواعى الأستعناء عن الأتصال الكتابي.

### مجيزات الاثمنال الكتابي --

- إذا تم الاتصال مع عدد كبير من الأطراف

يتميز الانصال الكتابي بالدوام والاستمرار نظرا لأنه يعتبر سجلا للأحداث بصرف النظر عن تغيير الأشخاص .

- يساعد الأكسال الكتابي على نشر الملومات و سرعة التتفيد .

يستخدم الالعمال الكتابي كمعيار للحكم على مدى تقوم التنفيذ كما بيسر عملية التنسيق ويعمل على وحدة الهدف.

# 3 الوسائل السمعية

إذاعة ، وشرائط الكاسيت والديكتافون ولها أهمية بالمة خاصة في التمامل مع جمهور تسودد الأمية أو جماعة الممال في غير المستع والمتنفولون بالممل اليدوي .

# 4 الوسائل اليصرية

وتشمل الرسوم - الخرائط - الجسمات - اللوسات - اللصفات أ والتي تستخدم في الأمن الصناعي والإرشاد الزراعي أ والتاحف ومعارض الفنون والإعلانات المنبئة وغيرها .

# 🧵 الوسائل السمع يصرية

وتعتبر من أحدث الوسائل حيث التقدم التكتولوجي وقوة تأثيرها الأنها تخاطب حاستي السمع والبعس ومنها السينما التلفزيون " الفيديو " السرح - برامج الصوت والضوء وغيرها من النظم الإلكترونية الحديثة .

وتستخدم التعلمات الإدارية كل هدد التعنيفات مما ، وقد أجرى بعض الباحثين عدة أبحات لقياس التجارب لكل وسيلة من هذه الوسائل فكانت النتيجة تسلسل الوسائل طبقا لأهمية الرها على النحو الثالى:

- أر التفايلات الشخصية
  - القافسة الحماعية .
- 3. الاجتماعات غير الرسمية
  - 4. التلمزيون
  - 5. اجتماعات رسمیة
    - 0. السيتها
    - 7. التلفون
    - 8. الإذاعة
    - 9. التغفراف

- .10 الراسلات الشخوسية
  - 11.04مكانات
  - Abbound 1.12
- 13) المستفات واللافتات
  - 14 (الكتب والمجلات

# خطوط وقنوات ( هيكات ) الالممال -

جمكن التمييز بين الخطوط والقنوات التالية في التطبيق العملي --

### ا- الاتصال المنافد - Upward Communication

ويشمل على الاتصال من أسمل لاعلى (من الروسين إلى الرؤساء ) في صورة تقارير وشكاوى واقتراحات والثماسات وردود على خطابات من الرؤساء ، وذلعك لعاونة الإدارة على تقييم مدى فاعلية عملية التنميد والتعليمات التى اصدرتها ، والوقوف على وجهات نظر الردوسين ومشكلاتهم وتماعلاتهم واحاسيسهم ورغباتهم نحو المتروع وتحو الرؤساء وتحو العمل بصمة عامة .

# 2- الاتمنال الهابط: - Downward Communication

ويشمل على الاتمنال من اعلى إلى اسفل من الرؤساء إلى المربوسين ويناسب عندا النوع من الاتمنال الماهيم التقليدية في السلوك التنظيمي حيث تعددر التعليمات والقرارات من اعلى إلى اسمل أي من المنتويات الإدارية إلى مستويات التنميد في شكل أوامر وتعليمات وقرارات .

# 3- الاتمنال (الجلابي -المنتمرض) ( Lateral Communication -

وهي الأنصال الأفقي الدى يشمل الأنصال بين الأقسام التنظيمية المنتفة ويين رجال السلطة التنفيذية وبين المستشارين .

# ا میکان (Yet work communication , أ میکان (Yet work) میکان (Yet work)

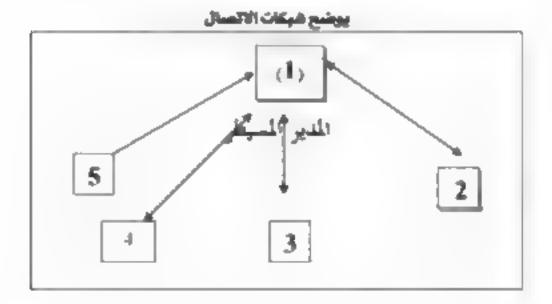
والتميز بكلاكة أنوام فيكات رئيسية للالمنال وهيء

### (۱) شبكة القوة الوجهة أو للسيطرة

وتتحصر الانصالات هنا مع فرد واحد يمثل القوة السيطرة والوجهة للثطام كل . ولا يسمح بأي اتصالات تخرج عن الهيكل الجاور .

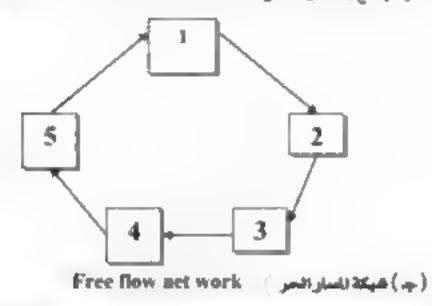
والقوة الموجهة هنا هم المدير - ويمكن أن تسمى الشبكة العمودية لأن الانصال من أعلى لأسفل والمكس ، طبقا للثمرج الهرمى الرسمي للتنظيم وتتضح من الشكل الثالي :

شكل رقم (8)

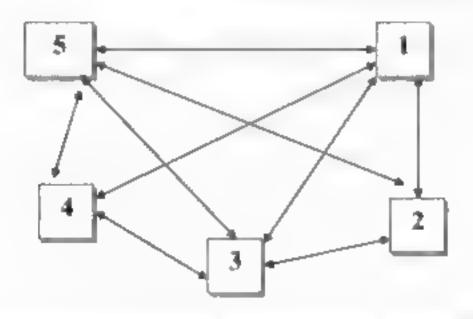


# Circular Network againasian(1)

وهى الشبكة التي يسمح للفرد بال يتصل بالأشخاص الجاورين له طلط كما هو موضح بالشكل الثالي :-



ولسمح للفرد للانصال بان فرد في الجموعة دون قبود حيث لا يوجد هيكل رسمي للانصال ، ولتجمع من الشكل الثالي



ويمكن تسميتها بشكل أ التجمة أحكما هو واضح من داخل الشكل السبق.

على أن هده الشبكة ﴿ المبار الحر ﴾ قد تؤدى إلى اتصالات زائدة عن الحد وغير ضرورية الأمر الذي ينتج عنه صعوبة في تحديد ما هو مناسب وما هو غير مناسب من هده الاتصالات

وعامة فتحديد نوع محدد من الاتصالات يؤدى إلى دقة الاتصال وسرعة الخاد القرار وارتفاع عكماءة الاداء .

ولكن قد يؤدى تحديد نموذج محددا من الاتصالات إلى انخفاض معلوية المامدين عكس الحال فى نموذج اشبار الحر حيث فرئفع معلويات العامدين بدرجة كبيرة .

# 5- فترات الاتصال فير الرسمية - Grapevine

هو دوع من الاتصال يتم بسبب تواجد المسالح المنتركة والقردية للعاملين وتكون الاتصالات غير رسمية عادة سريمة وتلقائية او طبيعية spontancous كما أنه يوتق بها وتدق بسرعة .

وتظهر قنوات الانصال غير الرسمية عادة في غالبية المشروعات وتكمن خطورة الانصال غير الرسمى في احتمال تحريف الرسالة المنفولة ، ويتعلف ذلت من المدير أن يدرك حقيقة وجود فنوات الانصال غير الرسمى ويستخدمها لتلملة وتدغيم قنوات الانصال الرسمى .

بعد أن استعرضنا – مفهوم الاتصال

والمناصر الأساسية على الالمعال

ە ا <u>لىنتىل</u>	+ الرسل
ج قناة الانصال	+ الرسالة

+ الرجع

# ~ ووظائف الاتصال في الجنمع التمثلة في :--

- التوجيه
   التثقيف
- + الترقيه + التعارف
  - ووظلاف الاثمبال في منظمات الأعمال
    - ~ وأتواع الالمنال طيقا لـ .....
  - طبقة للغة الفظل = غير لفظلى ا
    - لفة الإشارة
    - Itis (Included)
    - لغة الأشباء

# - الزاع الاتمال طبقا للرسائل الستخدمة

- اتصال شخصی میاشر
  - انصال جماهیری
- ~ أثواع الالمنال حسب الحاسة

أبصرية - سهعية - سهعية بصرية - شفوية ! ..

- أثواع الالمعالات في الإدارة :
- رسمية (من اعلى لأسمل من أسفل لأعلى الفقية )
  - 🖷 غير رسمية . 🦳

### - ووسائل الالمبال -

- ه شفویة ← بصریة
- کتابیة
   کتابیة
  - Autor 0

# خطوط والنوات الالمبال --

- Jales •
- 0 عابط
- جانبي
- "شيكات الالعمال ( القوة المبيطرة المائرة السار الحر ).

### تتناول بعد ذلك خطوات عملية الاتصال 🕾

- أ. منياغة الرسالة ( يتاه المكرة ( ( وتنظيم الرمور )
  - (2) اختيار الوسيلة ابعد ترجمة الرموز (
    - (3) استقبال الرسالة
    - (4) ترجمة الرسالة الرجمة الرموزا
      - أ 5) در فعل السنتديل .

# (1) مبياغة الرسالة

أي تحديد الفكرة وهي مضمون الرسالة الموجهة

ا لا ثبدة المعبيث دون أن ثبدة في الثمكير ا

تم قيام الرسل بتنظيم فكرته داخل سلسلة من الرموز يشعر أنها تعدل إلى السنقيل

181 ---

ا لا تبدا في الترميز إلا بعد التفكير !

وتتأثّر صياغة الرسالة بالمرض منها هل هو توصيل معلومة أو توطيع **فكرة** أو توجيه أو شرح دور

حكما تتأثر صياغة الرسالة بطبيعة المنتقبل ومستواء الثقافى واتجاهاته وتوقعاته وحالة المنوية فعموض الرسالة يؤدى إلى سوء استقبالها وفهمها بعا يعوق عملية الاتصال ويؤدى إلى فتبلها .

### (2) اغتيار الرسيلة

بعد ترميز الرسالة وترجمة الرمور في شكل صباغة نهاتية يتم تحويل الرسالة علها ترجهت ثم اختبار الوسيلة أو الفناد الانسب.

ويجب تحديد الوقت المناسب للانصال حتى لا تحدث معوقات. فاختيار الوسيلة بؤثر في عملية الانصال . فإنا كانت الرسالة محتاج من الرسل إلى التأخف من وصولها بالمنى الذي يقصده فهي الافضل إثباع الوسائل الشخصية للانصال حتى يتأخف المرسل من اثر الرسالة على المستقبل وفي احبانا كتبرة يتم الاعتماد على الوسائل فير المباشرة للإنصال مثل التقارير والنشورات والكثيبات وفي هذه الحالة يجب توجيه إهتمام كبير وخاص إلى صباغة الرسائة بشكل واضح لمختلف الأفراد النبي سيقومون بقراءتها ، وقد يستخدم النوعين كان يعقد إجتماع ويدكر الدبر الرسائة شعوبا ويدعمها في نعس الوقت بتقارير مكتوبة للرد على أي تعليق بها .

# (3) استقبال الرسالة

يقوم المنتقبل باستقبال الرسالة الأرسلة إليه بوسيلة معينة ، ويتم دلت من خلال الحواس الختلفة للمستقبل وهنا يظهر إدراك المستقبل ، وعلى المستقبل إذا كانت الرسالة تنوية أن ينعب جيدا حتى لا تفقد الرسالة وضوحها ، وإذا كانت الرسالة كتابية فعليه التأني في قراحتها وفهمها حتى لا يتحمل تأويلها أو تحريمها .

### ( كان مستحدا لاستقبال الرسالة )

ققد يمهم السنقيل الرسالة على غير القصود منها ، وتلجّه من معوقات الانصال.

### ترجمة السنقيل للرسالة

ولرتبط تلمك الخطوة بالخطوة السابقة ، وعلى الستقبل ترجمة الرمور إلى المنى اللغوب وهو ما المنى اللغوب وهو ما تسمية - ( فحك شفرة الرسالة ).

### (4) رد فعل الاستقبال ( التفذية المكسية )

واخيرا فالسنقبل يستجب بطريقة معينة للضمون الرسالة ، فيتوقف رد فعل السنقبل على طريقة فهمه للرسالة فقد يقيلها أو يرافعها وقد يصدفها أو يكاميها أو سناه منها أو يتجمس لها او يتعامل معها ، واللهم هذا ( أحسى الرد على الرسالة )

ومن المهم أن يهتم المرسل بمعرفة رد فعل المستقبل مجمعتية تفعية عكسية ويغيد دلعك المرسل في تحسين عمليات الإرسال التي سوف تتم بعد دلعك سواء صباغة الرسالة أو اختيار الوسيلة أو اختيار الوقت المناسب للإرسال ، كما يغيد في محاولة إذالة المعوفات الانصالية التي أدت إلى رد فعل غير مرغوب لدى المستقبل.

### أهمية الاتصال في الأعمال الإدارية بـ

 الاتعمال نعمية بالغة في النظمات ، وتتوقف فعالية العلاقات الإلسانية بالنظمات ومستويات الاداء والأنجاد للغرد أو الجماعة أو النظمة على درجة فعالية الاتصال بها .

• وقد قدر الوقت المستفرق في الاتصال بالمنظمات ، بنسبة 75؛ إلى 90 من وقت العمل الاجمال بالمنظمة ، كما قدرت توزيمات وقت الاتصال في الممليات المختلفة كالاتي ...

3.00m (5 ·

» 10 · القرابة

- 35. التحدث

50ء الإنسات

بالإضافة الى عمليات الصالبة أخرى مثل الإشارات والإيمانات والتعبيرات والحرطات الختلفة التي تعطي معالى العبالية للمستقبل .

 وتؤكد هند النسب على الأهمية البالغة لعمليات الاتصال وتأثيره على فعالية الأداء والعلاقات الإنسانية السائدة بالمنظمة فتجد المير يمارس وظائفه في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال المعليات الالصالية .

 ويعتمد نحاح الدير في قيامه بوظائف وتحفيق اهداف إدارية بمرجة عالية على مدى توافر مهارات الاتصال لديه ، كما تؤثر درجة توفر الهارات الاتصالية لدى اى فرد على درجة نجاحه في أداء عمله .

 عضما أن الاتصبال وسيلة المدير [ المرسل = المسدر ] إذ الابد من وجود حد أدنى تلاتصبالات Minimum Communication سواء الرسمية أو غير الرسمية. وقد ثبت أن المستر الرئيسي للتمارضات داخل أي تنظيم هي الانصالات الربيئة .
Poor Communication .

### أهداف الالمنال الإداري

### تتحدد أهداف الاتصال الإداري قيما يلى --

- أ. إعلام المربوسين بالأعداف الملكوب التوصيل إليها والإجرابات والسياسات التي سيتم العمل بها ، والبرامج والخطط التي وضعت ، والمستويات والسلطات التي ثم تحديدها ، أو أية تغييرات أخرى.
- إعلام الربوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال ، أو تأجيل البعض الأخر ، أو تعديل منيفة التنفيد للبعض وتحديد الوقت الناسب لتنفيد كل عمل من الأعمال.
- آ. إعلام الرؤساء بما تم بتخاذه أو جارى إتخاده ، والشكلات التى طهرت أثناء التنفيد أو التعبيرات التى لم تكن في الحسيان ، وطرق التغلب عليها ، وكدلك خدر احات ومشاكل العاملين بصعة عامة .

وفى صوء الهدف الثالث من الملاحظ فى حكتيرا من إدارة النظمات الصرية افتقاد موهبة الالصال لدى الإداريين لعدم إحساسهم بأهمية العلاقات الإنسانية بمرءوسيهم على طافة المبتويات . ومن ثم نتضح ظاهرة الضجوات الاتصالية بين الإدارة والعاملين .

تلت الفجوات تحجب الرئيس عن مرءوسين من مختلف الدرجات لأن رئيس أو مدير لديه المديد من السكرتارية ويمض العاونين يقتصر على الإنصال بهم وما يقدمونه له من تقارير ، وهؤلاء يشكلون حاجزا أو سدا يفصلهم عن باقى الرءوسين ، ويتحولون بدلت (لى عقبة في سبيل التأثير على الفاليين المظمى

من العاملين في حين أن الألصال السليم يتطلب أن تسرى شخصيه الرئيس وروحه وحيويته وقدراته على العمل في كل من يعمل بالمنظمة صغيرا كان أم كبيرا.

ولى يتحقق ذلك ما لم يتيح للجميع الاتصال الباشر بين الرئيس والرءوسين بشكل أو باخر ، بحيث يكون من حق العاملين ابداء ارائهم في مقابل تلقيهم للأوامر وتنفيدها بالإضافة إلى المشاركة في وضع الخطط والأهداف .

ويذلك لتحقق القيادة الإدارية داخل التظمة . بما يحقق مستوى اداء فعال .

### معوقات الالعمال الإدارى

### أ. إلساح مجم التظمات

فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخد في الانساع اقتبا وراسيا ويزيد عدد العاملين فيها بما يترقب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق زيادة العاملين نثيحة بتساع هجوة الزمان والمكان بين طرفي الالصال كما أن حجم المنطمة الكبير يترقب عليه الأخد بنظام التحصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال نظرا للجمود الهني وضيق النظرة.

# 2. التفتت الجفراية --

طنزوع أى مؤسسة نحو اللامركزية الحفرافية التى تتوزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جمرافية كبيرة يكون مصحوبا بتغير ملحوظ فى أساليب الانصال الستخدمة وفى تكرار الانصالات التفقة بين المركز الرئيسي والفروع ، وبين الفروع وبعضها بما يؤدى إلى عدم سلامة عدد الانصالات ونقتها ومطابقتها لا هو مقصود .

وقد يقال في هذا الجال أن الاتعمال الثلغوني قد يتغلب على مشكلة البعد الكانى ولكن دلت الاتعمال يكون اقل فاعلية من الالعمال الشخصي والباشر لإفتقاره إلى استعمال حاستي البصر والسمع مما والتي من شانها أن تزيد أثر الاتعمال وانطباعاته.

# أ. معوقات لثملق بالدرجات الوظيفية

ويرجع ذلك للحاجز الذي تضعه الرئاسات بينها وبين مردوسيها تيريرا للمركز السامي الذي نشخله ، وإما لرعية المردوسين للموقف أو الكان بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل .

### أ. معرفات لتعلق يقناة الالعمال

والحك عندما يتم الاتصال عن غير طريق السلطة الرسمى مما يؤدى إلى احتمالات التسوية والتحريف والتناقص ، إذا تعظفت الملومات تعطفا غير طبيعى.

# 5. معرفات للملق يحجم الالمعال 🕳

فإذا تدفقت التوجيهات بكمية حكبيرة فإنه لا يتوفر الجهد ولا الوقت الكافي لدى الرءوسين لتنميدها .

### 6. لعدد الستويات

كلما تعددت مستويات الاتصال كلما تأثر مضمون الرسالة بالتشوية والتحريف.

# معوقات إدراكية

- يدرك المرد ما يتفق مع خيراته ومعلوماته وقيمة واتجاهاته ، ويتجاهل مالا ينفق ممها ، فيدرك المرد مقدار الحافز أو الكافأة التي سيحصل عليها ، يختلف الأفراد الإمراكهم لنفس النبئ في نفس الوقت فيمرك الأفراد النبئ من البعد الذي ينظر إليه " هكرة كوب الله نصف ممثلي ونصف فارغ "

- يختلف إدراك الفرد اللرسالة بالجاهائه فحو الرسل ، من حيث مدى الثقة والمسق تجاهه ، فالمردوس اتجاهه سلبى لدى الرئيس فيشجك في الرسالة ، على المكس المردوس المتحمس الايجابي تجاد الرئيس يؤحفد صدق الرسالة .

- يختلف إدراك نفس الفرد للشئ باختلاف حالته فالفضب والخوف والتعلق والثوتر الحاد تشود الرسالة .

### الموقات اللغوية واللفظية

وذليك في حالة إختلاف اللغة بين الرسل والستغيل واشتلاف المستوى المكرى بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه الأحكمل .

### 7. معوقات بيلية

تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة الحيطة فيناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها ضوضاء الرور في التنازع ، والقرب من المقارات بما ينتج عنه تضويش الرسالة نتيجة للضوصاء بما يؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد والتعلب على دلحك تستجدم الوسائل المكثوبة .

# 8. التنفية ( الإيجاز )

حيث يميل الأطراد إلى إختصار مضمون الرسالة ويدلتك تخرج عن مضموتها الأصلى وتفقد مغزاها.

# 9. الترميز الخاطئ للرسالة وعدم وشوح الأظائر الجيدة بها .

### عوامل تجاح الالمنال الجيد :-

- أ. يجب أن تتضع خطوط الاتصال المختلفة بالتظفة بحيث يعرف كل قرد الثوات الاتصال التي يمكنه استخدامها في مختلف الاغراض .
- 2. توسیع نطاق الإشراف والقیادة بما یسمح باختصار وتقلیل الستویات الإداریة فتبخمض ممها فتوات الاتصال بما یسمح بسرعة مرور الرسائل وفی نمس الوقت بما لا یتمارض مع نطاق التمكن للمشرف ولا یتمارض مع فعالیة الاتممال
- . تنمية مهارات الالمبال لدى جميع العاملين بالنظمة مرؤوسين ورؤساه .
   من المبات وتحدث ومكتابه وغيرها .
- 4. صياغة الرسالة بما يثناسب مع إمكانيات وقدرات الستقبل بالبعد عن غموض الألفاظ ، والكلمات التي تحمل الهند من معنى .
- حسن اختيار وسيلة الاتصال والتي تتناسب مع الرسالة وفي نفس الوقت تتناسب مع الستقبل .
- أ. حسن اختيار الوقت الناسب ودلت بمراسة الطروف المحيطة وعلاقتها بالرسالة الطلوب إرسالها .

# دور المدير في التغلب على معوقات الاتعمال وللقيلها :

أ. الأيحسن استخدام التغدية المرتدة

قرد قعل المنتقبل والملومات الثرندة منه لميد في تصحيح صياعة الرسالة واختيار الوسيلة وعكيمية تحويل الرسالة

2. تبسيط لقة الالصال

أن تكون مفهومه وواضحة وتثناسب مع مستوى الرسل والستقبل

180 \_\_\_\_\_

- السماع مع التفكير
- من قبل طرف الاتصال الرسل والستقبل وليس السماع طفعك.
- 4. تجنب الفضب والانفعال والتوتر عند الانصال . فلا يتم الانصال الا بعد الرجوع للحالة الطبيعية
  - تقليل الاتصال غير اللفظى وعند الضرورة الاستخدام بجب الدقة.
- أ. الاعتماد على الشاركة الجماعية في انخاذ القرار بدلا من الاعتماد على فردية الخاد القرار بما بحقق الدقة والشمولية والقبول من العاملين ويدفع للابتكارية في العمل.

#### أسس وألهاهك الالعمال الإداري

يمثير الالمبال أحد الجوانب الاساسية في العملية الإدارية ، ولذلك فالاتصال عن شخصي يتطلب من عمل إداري ما يتي ،

وقد حددث الجمعية الأمريكية للإدارة عدد البادئ والأسس كالتالي :--

- أ. حاول تحليل مضمون الرسالة وتحليلها وتوضيح حكل جوانيها على الأقل أمام نفست قبل الاتصال. من أجل وضوح الفكرة وأثرها على المشتبل
  - 2. تحقق من الهدف القطلي من الاتصال 🗵

ما الذي بِنَيضَ تحقيقه مِنَ الرسالة ؟

أ. ضم في الأعتبار الطروف الطبيعية والإنسائية

ويشنطس دلك اختيار الوقت الناسب للانصال ومراعاة الطروف الطبيعية والاجتماعية والنفسية للمستقبل ، بحيث لا يكون الانصال في أمور دقيقة في العمل أو موصوع الرسالة مخالف للقيم والمايير الاجتماعية .

4. الشورة والشاركة بقدر الإمكان في التخطيط للاتصال

بأن موضوع الرسالة يخمس الإدارة والعاملين وهدف التظمة

5. ان تمكس تبرات الصوت اهمية موضوع الاتصال

هدوء في البداية ، قوة بنير ات عند الحديث عن جوهر الرسالة والختام بمبارة ودية ، لرفع الروح المنوية للماملين .

أن يكون مضمون الرسالة بما يثير إنتباد الستقبل في تحقيق مصالحة ،
 فلا يكون الاتصال مجرد مطالب متواصفة للعمل وتحقيق أهدافها فقط .

7. التابعة الستمرة للاتصال -

ظهناك اهداف تستعرق ساعات وايام لتحقيقها ويلزم التابعة المستمرة لها

- أ. صرورة تفهم ما سيكون عليه أساليب الألصال في المستقبل ومراعاة أنها ستتغير عن الوقت الحالي كما لميرت تماما عن الماضي.
  - 9. أن تتناسب الأفعال مع الأقوال في الأتمنال ...
  - ان يتمق الفعل مع القول فالأخلزم بعدم التدخين وانت تدخن .
- لا تطلب من مساعديك تفويض السلطة ، وأنت تستجولا على كل
   السلطة .
  - . 10. على المرسل والستقبل أن يمارسا الاتصال الثبادلي في أن واحد ،

طقد تعودنا الأقل سلطة ينصت طقعك يستقبل طقعك ولكن لضاعلية الألصال يجب لداول طرقى ، الحديث بين الرئيس والمردوس .

### الاتصال القمال

هو الاتصال الذي يحقق الهدف المنشود منه عن طريق النقل والفهم للمعلومات وتبادلها بين طرفين بهدف تحقيق استجابة من السنفيل تنفق ما يهدف إليه المرسل .

#### الأسس العلمية والعملية فازتصال القعال

من الموامل الرئيسية لنجاح المير في مهامه وفهمه وتطبيقه الثموذج الاتصال . الأتصال الفعال يستلزم دلحك مهارات عالبة في الإنصات والحديث اثناء الاتصال .

#### وتتلخص الأسس العلمية والعملية في الاتصال كالتالي --

### أولاء الاختيار

وهى مهارات صنع الرمور وتحويل الأفكار والمانى لكلمات تصبغ الرسالة الاتصالية المللوبة ويطلب ذلك -

- اللجوء إلى البساطة في اللعة وسهولة المثى لترجمة الأفكار .

مراهاة السكوى الثقافي وإمكانيات وقدرات المستقيل ،

تسلسل ومنطقية الأفكار

- » الأختصار في الحديث وعدم السرعة في الكلام ···
  - وضوح الكلمات والعناية بنماذح الألماظ.

مالأحظة رد فمل السئفيل ومثابعة فهمه للرسالة .

- اختيار الوقت الناسب للتحدث مع السنقبل .
- التأملد من داة الملومات مفاطأ على مصداليثها ،

الحفاظ على هدوء الاعصاب وعدم ظهور حركات أو الفاظ تشتث ذعن
 الستقبل .

عدم الثمالي بالمرطة والملومات على الستقبل .

- ~ (عطاء ملخص في بداية الحديث .
- ختام الحديث بأهم النقاط الثي وردث بالحديث لتأمكيدها .

#### خانياء الاستفهام

وهى مهارة تأكيد المنى بإثارة الاستلة والإجابة على الاستلة ويتعللب دلك متابعة مستمرة لرد فعل الرسالة على المستقبل من خلال متابعة الردود اللفظية وغير اللفظية التى تصدر منه ويتطلب دلك ا

- اختیار الوقت التاسب لطرح الاستلة ...
- فننجيج السنقبل على الرد والإجابة على الأسئلة المطروحة .
  - قشجيع المنتقبل على توجيه استلة استمسارية .
- استخدام استوب إثارة الأستلة والإجابة عليها حكوسيلة لتوضيح المائى وتشجيح المستقبل على الاستمرار في الحديث .

#### روفتة الالسال الفعال .

لكن تجمل اتصالت فعالا داخل العمل وخارجه وفي مجالات حيالت الشخصية بجب أن تراعى:

أ. يجب أن تضبع في اعتبارك أن الانصال عبارة عن علاقة إنسانية تبادلية ؛
 أي هي تأثير الناس على الناس .

193 .

- مدد اطباطت من الالصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الأخر هده الأهداف ويتجاوب معها
  - عليك أن تتفهم أهداف الطرف الأخر وتتجاوب ممك.
  - 4. عليمة أن تكشف الأشباء التي تثيرا اهشام الطرف الأخراء
  - عنيت أن تمرف الأمور التي قد نثير شكوك الطرف الأخر وغضيه .
    - أن تكون الرسالة ذو قيمة للطرف الأخر طبقة لقاهيمه .
- التفسير الجيد للرسالة وشرح المنى بأسلوب يحفز الطرف الأخم ويعهمه.
- أ. تعطر ان المنابقة الشخصية أ وجها لوجه أ غالبا ما تعبر عن الهدف من الرسالة الكثر من أي وسبلة أخرى .
- 9 تدحكر ان تعبر عبدا تريده بوسائل عدة مثل الكلمات وضع الجلوس تعبرات العدوث !
  - 10. تاميند أن لمة الشاهر والأحاسيس أميثر التناما من لغة المثل .
    - أ. تتغير الكلمات وتأكد من تأثيرها على العثل والعاطفة .
  - 1.2 . لتحكر المكامهما مكتت مريضا فانت لست معصوم من الخطأ .
    - 13. امتح الطرف الثاني وقتا كافيا للاشتراك في الحوار ،
      - 14. مكن حساسا لوقع العميث من الأخر لحك واسيابه
  - 15. ليكن الحديث في حدود الفلاقة التي تربطتك بالطرف الأخر فلط.

تلت كانت أسس الاتصال الفعال كما نكرها بكتور / عبد الفتاح دياب حسان . ولكن أحيانا ما يصدر منا الفاظ أو إرشادات قد تجبر الأخرين على النفور من الاتصال واتخاذ رد فعل سلبي للمفاع أثناء الحميت .

وتلك من مموقات الاتمنال ، التي يجب التخلص منها أو تطبيلها وتفاديها . لإمكانية تفعيل عملية الاتمنال لنالك هناك عدة مجاذبر ينبعي الالتزاميها .

#### محائير هدم الالصال

طناك عنامير عدة تعمل على طنيل الأنصال وعدم تحقيق أهداطه وهي محاذيريجب تفاديها ومنها :

- أ. احدر من التسرع في التشييم أو التعليق أو الحكم قبل إنتهاء الحوار ،
  - احدر من العبارات الثقريرية والتخصصية فهى تعمل على القلق.
- أ. احدر من مقاطعة الأخرين هنائك يوجد ارتباك وتبلل في تفكير الأخرين .
  - 4. أحدر من المضب عند القاطعة أو الاستمسار .

فدلت يؤدي الى الرد فعل سلبي يقلل من فاعلية الاتصال .

- أمدر من الاستثنار بالحديث 1 لا تكور تمسطه امتح قرصة للاخرين 1.
  - احتر من استقة الاستدراج التي تعقد النقة لدى الأخرين .
  - 7. احدر من الثهكم والسحرية اخضع تفسحك على حكان الطرف الأخر ا
    - 8. احترمن التركيز على الأخطاء (حاول السمى العلام الوقف)
  - 9. ﴿ مَدرَ مِنَ الْجَادِلَةُ فَهِي تَعْسَدُ الْعَالِقَاتُ الْعَلِيبَةُ وَتَثْرِكَ انْعَلِياهَا سَيِئًا،

10. احدر من ممارسة بعض المادات الغير مقبولة اثناء الاتصال وتعوق فاعلية مثل استخدام الثلغون وقت طويل بشكل متكور - السماح بدخول متكور اللاخرين ~ ترتيب الاشياء على الكتب - النظر بعيدا عن المتحدث - النظر إلى الساعة - التارجح بالمتعد - رفع النظارة على الرأس - تغيير مجرى الحديث ا بما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثة.

" عامل الناس طلما تجب أن يماملوك يه " صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

### القعمل السائس

# لفويض السلطة و السلوك الإداري Authority Delegation

#### تمهيد

- مفهوم السلطة
- متعلقية السلجلة
- خطوات التفويض
- متوابط التغويض
  - مبادئ التفويض
    - انواع الثفويطى
- انماط الديرين من حيث سلوكياتهم في التفويض
  - أنماط الرءوسين من حيث تقبلهم للثمويض
    - معوقات التعويض
    - مزايا الثمويض
    - أسس التفويض القعال

#### القصل السائس

# تفويض السلطة في السلوك الإداري Authority Delegation

#### تمهيد

تجد في كل مجتمع فيادة يتحمل عبنها فنة مميزه ( المبرين ) وطاعة من الكثير الغالبة المرعوسين ) وبهنا تنظم الجهود الجماعية عند توجيهها لهدف مشترك ، ولابد أن نتواهر للقائد ولاية على من يتبعه اسلطة ا عصحق وقدرة في مسارسة دورة . Right and power

وإن كان التبالع داخل العمل التخفيف من كامة السلطة إلى كامة الإختصاصر) - هذا من اختصاصي - ويمكن لكل مدير في كل مستوى من المتعاصي - ويمكن لكل مدير في كل مستوى من الستويات الإدارية أن يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التي متحت له ، فلكل مستوى من الستويات الإدارية سلطاته ، ونظرا لاعباء الدير الكتيرة فإن الأمر يختبي تعويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة السلطة بين كل مرحلة في كل مراحل التسلسل الإداري .

# متهوم السلطة Authority

السلطة هي حق إصدار الأمر للاخرين ، وحق التعبرف بالأسلوب الأنسب لمنالج أعداف النظمة كلكل .

#### السلطة ومقاههم أشري --

# Power السلطة والقوة Power

الشوة هي القدرة على عمل شئ عن طريق التأثير في الأخرين.

إذن القوة هي منفة شخصية متعلقة بالمرد الذي يعارس الثعوة

أما السلطة فهي حق للفرد يحكم شفله الرحكز وطيفي معين في المنظمة ، في عدد الحالي يمكن القول أن السلطة هي " قوة التنسيق العليا "

### Job Bugily Shints .

فالسلطة مستمدة من الوظيمة او الهمة النوط بها الغرد

" فعندما يكلف ظرد من المستويات الوسطى أو العاملين ۽ بثلغيد مهمة ما يقوض بتنفيد هده الهمة " يمكن القول انها إدارة الهمة .

### - الستولية Responsibility -

المستولية هي الالتزام بعمل شي ما ، والاستعداد للمسادلة والمحاسبية على الخطأ في التنميد ، ومن هنا نرى أن المنتولية ترنبط وارتباطا وتيفا بكلا من السلطة والمستولية

### Force lastn -

هو القدرة الكمية للمدير عندما يصدر اوامر للمرءوسين ويذلك معتمد. السلطة على مقدار النمود الذي يمارسه الرئيس على الرءوسين.

#### - السطوة ( تعبد التغور [ -

وهناتك لداخل بين السطوة والسلطة نستوضحه في الثالي :--

#### 1 - السملوة الثنيبة ( السافرة )

فأساليب النواب والكافات والشحميز التى يشخمها الدير ويقممها للمرءوسين فى شكل حوافز مادية ، علاوات ، مكافأت ، ترقيات ،، الخ ، فنالت مصدرا من مصادر السلطة ، وليس السطوة اما إذا كانت مكافأت غير مادية - غير رسمية ، حكال يقبل الرئيس الفرد عضو فى مجهوعة فهذا تمطر من أنماط السطوة .

### Punishment (كورية) المطوة nauta

هى التحكم في افعال الأخرين عن طريق اسلوب العقاب لهم ، فإذا كان العقاب بدخل خفض الرائب أو تنزيل الدرجة الوظيفية نظير الإخلال بقواعد ولوائح العمل فذلجه يمثل السلطة الإدارية ، وإذا كان العقاب (جتماعيا بالطرد من عضوية منظمة مثلا فتلحك يمكن وصفها بالسطوة.

### Format السطرية الشربية الترسمية ا

هي حق الفرد في أن يحكم تصرفات غيره بسبب مرحكز كالأ منهما في السلم الوطيفي بالتطمة . هنالك واضح أنها سلطة وسلملة رسمية .

- السطوة الانتسابية ، وهي بمجاءن النفود عند انتساب شخص وارتباطه بأخر ولائه له . وهذا واضحا انها حالة من حالات السطوة.
- ومعرفة ومعلومات متفردا ومتهبرا بها دون غيرد في المنظمة اي القدرة مهنية طنية رفيعة وهي القرب إلى السطوة ومعلومات متفردا ومتهبرا بها دون غيرد في المنظمة اي القدرة مهنية طنية رفيعة وهي اقرب إلى السطوة عنها إلى السلطة حبث يمارس الفرد هنا نفونا خارج نطاق التسلسل الرسمي في التنظيم ، وقد بمات السطوة الهارية نشخد أهمية متزايدة في الصناعات ذات التقنيات العالية .

#### السلطة فى منظمات الأعمال

هي قيادة الدير كرءوسيه ، ومن أهم مظاهرها أن يكون للمدير على مرءوسيه حقوق ثالات وهي:-

حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيد .

حق تقدير العمل بعد إنجازه بالإقرار أو التعديل أو الإلغاء .

حق الإحلال . فالرئيس أن يتولى تنفيد العمل الذي كان مسندا إلى أحد مردوسين ولو مؤقتا - وله ايصا أن يحل بعصهم محل بعض كما له ايضا أن يحل بعضهم محل بعض كما له ايضا أن يحل بعض منهم في جزء محددا من مهماته كرتيس " التفويض من أعلى إلى اسفل .

# مَنزورية السلطة عندورية الأسباب التالية ب برى سايمون أن السلطة شرورية للأسباب التالية ب

● . تؤدى السفطة إلى إرساء مستولية الربوس امام الرئيس .

وذلت فى ضوء اللوائح والقواعد التى تحكم الممل ففى حالة مخالفها تلعب السلطة دورها

- ممارسة السلطة تولد الخبرة بالأخاذ القرارات وتدعم القدرة عليها.
  - البيلطة شكن من التنبيق بين الأنشطة الختلية باخل المنظمة .
- السلطة عن وسيفة التحسين الأداء داخل النظمة خاصة في ضوء العلاقات الإنسانية ماكريجوراً.
- السلطة عن حلقة الوصل ، بين المبير في مستواد الإداري والمستوى الأعلى
   منه ، وبين نفس المستوى ، وبينه وبين المستويات الأقل التنميدية والعاملين اليكرت ).
   ليكرت ).

### تغريض السلطة Authority Delegation

يمكن للمدير أن يفوض من هم دونه في السلطة .

### مقهوم الثقويش ه

هى العملية التي يعطى الرئيس للمرؤوس الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترةما . ومن ذلك نرى أن التفويض ضروريا نظرا لأن الدير ليس لديه الوقت يحقق نثائج مثفق عليها في تاريخ محدد ومن حق الدير أن يتفق مع الفوض (ليه طريقة متابعة التقدم نحو الهدف الطلوب وتبشي تساؤلات واضحة

#### ما هي حجم السلطة التي يمكن أن يفوضها للدير ؟

للمدير الحق هي أن يعوض جزء من سلطاته وليس له الاستطاعة أن يعوضها كل سلطانه الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

ومعتى أن المدير يمومن كل سلطاته في هذا المجال يعتي أنه يتحلي عن دورد كمدير .

وقد يدخل الجانب الشخصى للهدير في تحديده للسلطة المُوضِة للهرموس قد لا يستطيع فهم الأعمال الموضة إليه ويترقب على ذلحك أنه يغوض قدر قليل جدا من السلطة ، وهذا القدر غير كافي لإنجاز الأعداف بكماءة وفاعلية .

### منطقية التغويض Authrity Logication

- أ لكن ينتج المبيرون فيما هم بمنت تحقيقه من أهداف فلايت من توسيع
   نطاق قدراتهم من خلال التفويض الفعال للسلطة .
- ب عند إكثناف المناصر الأهرة والواهدة بين الرحوسين ويمنحوا مزيدا من السنوليات فإنهم يقبلون مزيدا من مستويات السلطة ويحفق لدلك فالمتين المستوليات السلطة ويحفق لدلك فالمتين المستوليات السلطة ويحفق الدلك فالمتين المستويات السلطة ويحفق الدلك فالمتين المستويات السلطة ويحفق الدلك فالمتين المستويات المستويات
  - ♦ يتوفر وقت المبرون للقبام بالأعمال الهام . .
- تتحفق للمرؤوسين المفوض الهم السلطة الفرصة لتنمية مهاراتهم الأدارية وممارستها.
- 3 برغم أن السلطة الفوضة يمكن سحيها من مستوى إدارى أعلى ، فإن على الدير أن يتخلى عن السلطة اللازمة كرؤوسه لأداء وظيفته طوال فترة التفويض .

- أ- تقويض السلطة عمل محقوف بالخاطر بالتسبة للمدير ...
- فالمبير يتخلى مؤقتا عن قدر من السلطة ولكن يظل مستولا دائما عن اشام
   العمل.
  - غشل الرؤوس ليس له عشر لأن مستولية العير لا يمكن تلاشيها .
- ١ يحقق الثمويض إلا يقبول المفوض إليه ( الرؤوس ) لتحمل مستولية (لثمويض، والاستعداد الثام لاداء العمل على أكمل وجه .

# خىئوات التقويض 😸 Delegation steps

#### كشمل معلية التقويض على الخطوات التالية ،

- أرا تكليف القوض إليه بأعمال معينة
- 2. منجه السلطة اللازمة له لإنجاز همه الأعمال
  - إلزامة بالسنولية عن تنفيد عدد الأعمال
    - 4. الارافية لخطوات التنفيد
- الماسيية على ما ثم إنجازه وإقرار الإنجاز أو تعديله

وفى الواقع لا توجد فصل بين الخطوات السابقة فلا يمكن أن نكلف أحد الأفراد بالقبام بينا العمل ، في الوقت نفسه المستولية اللقاة على الرؤوس لا تعوض فإن الرؤوس يعتبر مستولا مستولية كاملة عن أدواء العمل الموضى به وأن يخضع للمساءلة والحاسبية حالة وقوع أي اخطاء .

### شوابط التغويض 🖂 Delegation controls

- أ تحديد الأعداف والهام الطلوب إنجازها وترتبها قبل عملية التعويض
- ب أنْ يَتَنَاسَبُ حَجِمَ العمل المطلوبُ مع طاقة ومهارة والدرة الموض إليه .

### - ح - أنَّ لنَّناسب قدر السلطة المتوحة مع حجم العمل الطلوب

- د ان بوجد توجیه واشراف ومتابعة لنتائج اداء المهمة التی استدت للمردوس.
- م يستخدم الرويس السلطة التعويض اليه في حدود السياسات والنظم
   واللوالح بما يضمن الإنجاز السليم للمهمة .
  - و ألا يفوض الرئيس الهام الرئيسية الخاصة به

### مباسئ التغويض Delegation Principles

من خلال صوابعة التمويض بمكن عرص مبادئ التمويض وإن كانا كالأهما ذو علاقة واضحة ، وتشمل مبادئ التمويض على ،

### l- ميدا التحديد الوظيفي - Functional Exactness

أي قبل الشروع في تمويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديما ثاما واضحا للمراكز التي سوف بشطها الأفراد والأعمال الكلفين بأدائها وواجباتهم وأن لم يتحقق ذلك فالنتيجة عدم القدرة على تحقيق الأهداف.

### 2- مينا لدرج المثريات Scalar chain

### ويتمن هنا اليدا هلى : -

- قسلسل علاقات السلطة الباشرة من الرؤساء إلى الرووسين.
  - وجود نظام جيد للإقصال بين هده السنويات .
- أن يعرف كل مربوس رئيسه ليلجأ اليه في الأمور التي تخرج عن نطاق السلطة التفويض إليه .

### 3- مينة مستوى السلطة 3

Authority Level لكل مدير في مستوى إداري ممين أن يتخذ القرارات ملكا حكانت في حدود سلطته أما الأمر التي تخرج عن سلطته فيجب عليه تعويلها إلى رئيسه الأعلى

# Expectation of Results مينا التفريض حسب التكليم التكويلية على التفريخ التكاوات

اى يفوض الدير السلطة اللازمة بالقدر اللازم للحصول على الثنائج الخاصة بالممل المللوب، لا يتحكم فيما يرغب في الاحتفاظ به من السلطة وما يرغب في التنازل عنه .

### 5- مينا رئستولية رئطنه على المحولية Open Responsibility - 3

طبقا لمبدأ السنولية لا تفوض ، فالرئيس الدى طوص قدرا من لأحد الربوسين مسنولا امام رئيسه الأعلى عن الأعمال المحددة له طائها ، سواه التي طوض سلطانه بخصوصها أم لم يموض ، أما المربوس الدى طوض إليه سلطة أداه عمل معين فتتوقف استوليته فقط عند الرئيس الذى طوص له هدد السلطة .

# 6- ميدة توازن السنطة والسعولية Authority and Responsibility

بمعثى أن السلطة الفوضة تكون على قدر الأعمال الطفوب أدائها فلو كانت السلطة أكبر من قدر العمل . كثرتب عليها قدر من الثقشف .

اما إذا حكانت السلملة المتوحة اقل من القدر المطلوب لترقب على ذلك ضعف القدرة اللازمة للقيام بالعمل وظهور نوع من النسيب واللامبالاة بين القائمين بالتنميذ بطر الضعف سلطة رئيسهم .

### 7- ميناوميدالأس Command unity -7

أى يجب على المردوس أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث لميه نوع من الارتباك في التنفيد.

# انجوانب الغدية في التغويض Delegation techniques

وهده الجوانب تتعلق بالثواحي الشحصية التي يمكن أن تجعل هذا التقويض فمالا وناجحا ومتها:-

- مدى الاستعداد والرغبة لدى الدير في التعويص وتقبل قرارات مساعدته
   وتشجيعه للتفكير الستقل
  - مدى رغبة المبير في إذاحة الغرصة للأخرين الإطائساب المرفة
    - مدى تقبل الدير لإخفاء الأخرين
    - مدى رغية الدير في وضع الثقة وتنميتها في مساعدته
    - مدى رغبة الدير في وجود انظمة رقابة على نطاق واسع

# Types of Delegation انواع التغويض

### أ التقويش من أعلى إلى أسقل (هابط) [

وقيه يتم التفويص من الرئيس في مسئوى إدارى إلى مسئوى إدارى أقل، من الدير إلى رئيس القسم من رئيس القسم إلى المشرف ، من المشرف إلى أحد الماملين.

التعويض من أسفل لأعلى ! صناعت ! من الإربوسين إلى الرقيس الأهلى - -

### ب التغويض الجانبي [ الأُلق ]

من أحدى المنتويات (لى الإدارية إلى مدير هي نفس المنتوى ، من رئيس السم . إلى رئيس قسم أخو ، من متبرف إلى مشرف .

# مستويات التغريض Delegation Levels

### أ. المستوى الأول ( هيه القيد ) - Simi Restrictive

يتم التفويض على أساس ما يجب عمله وطبيقية أداء العمل ، ولكن أثرك للمربوس قدر بسيط من الحرية فيما يتعلق بطريقة المهل والرقابة والجودة .

# 2. كلستوي الثاني (الأختياري) 1 ﴿ Election ...

يثم التفويض على أساس ما يجب عمله ، ولكن أقرك للمرءوس إخثيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل .

### 3. ایشتوی انتائت ا اضرا

يتم التفويض على أساس ما ينيفي تحقيقه من أهداف وأثرك الحرية للمردوس في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدل الأداء وكدلتك مدى جودة العمل.

**الأسلوپ الأول** د غير فعال نظرا كتليد الاردوس بإجرادات وخطوات تنفيدية يخشى الخروج عنها .

الأصلوب الثالق د من بوع ما يساعد المربوس على الإحساس بنائه ..

**الأسلوب الثالث** : فعال ويترك اتخاذ القرار الرشيد للمردوس ويعسقل مهاراته وطيرانه .

أنماطا المديرين من حبث سلوكياتهم في تفويض السلطة

يختلف المديرين من حيث التجاهالهم للمويض السلطة إلى مرموسيهم وعناك ثلاث انساط من المديرين:

# مدير يخشئ التفويض وكل السلطات في يدم للأسباب التالية --

- عدم ثقته في مربوسين وعدم قناعته بمهاراتهم

- خوفه من تحمل المتولية لخطأ الرموسين.
- خوفه من منافسة الرءوس له والتفوق عليه .

#### وينتج عن ذلك

- تعمل العمل الانشغال الدير كل وقته يكل الأعمال.
- ثرك الدير لهامه الأساسية من تخطيط وتنظيم ١٠٠ إلخ
  - إرتفاع معدل الأخطاء لتكديس الأعمال على الدير
    - سلبية الرءوسين والأخماض رضاهم عن العمل
      - 2. منيريقوش كالسلطالة الرجوسية
        - پتخلص من الستولية
        - بتعد في قدراته الرعوسين
          - ليس لديه فدرة فيادية

#### ويلتج من ذلك --

- تحمل المستولية الكاملة عن أخطاء المروسين.
  - فقدد السيطرة على الأعمال
  - التضارب وعدم التنسيق بين الأعمال
- فقدد اسلطانه في التخطيط والتنسيق والتابعة
  - عدم تعود المرءوسين على توجيه الرئيس
  - حرمان الرؤوسين من خيرات الرئيس

- ارتباك العمل
- مدیر یفوش چژه من سلطاله فربوسیه ویحتفظ بچژ مثها تهاملاً افغانسیاد،

### للأسباب التالية --

- يعرك أن تقويض السلطة لا يعنى التخلص من المحولية .

يعترف بتدرات الزءوسين وأهميتها في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

- بؤمن بأهمية تنمية قدرات وخبرات الرءوسين

- برغب في تكوين كوادر قبادته جديدة أ صف ثان ا

#### وينتج من (تحد --

- 🗨 مكماء الأداء وسرعته
- الثقفاض ممدل الأخطاء فالأداء
- شعور الردوسين بقيمتهم وذاتهم في العمل .
- لنمية قدرات ومهارات الرعوسين وزيادة خبر الهم
  - توفير وقت الدير للفيام بمهامه الأساسية ...
  - ظهور كوادر قيادية جديدة كمش ثائى ...

#### أتماط الرووسين من حيث تقبلهم للسلطة

يختلف المروسين في مهاراتهم وخير اتهم واستعداداتهم لتحمل أعباء العمل والالتزام بأدانه وعناك تمطين اساسيين من المرءوسين .

### أ. مربوس مؤيد للأبول البيلطة

وهنا النوع من الرءوسين ناضح لديه الثزام ورغبة في تحمل السنولية ، ذو خبر أن وقدرات ويحتاح لدير ديمقراطي يفوض السلطة إليه ويشرف عليه ويتابع نتالج عمله دون الدخول في تفاصيل لتحقيق النتائج المللوبة .

### مرجوس رافض للسلطة

وهنا النوع من الرموسين غير ناجح ليس لديه استعداد أو لتحمل السنولية والالتزام

عنده ليس كافي ويرجع ذلك إلى نقص خبراته ومهاراته ، أو تراكم خبرات سابية لديه نتيجة ممارسات خاطئة في الماضي والقيادة والإشراف افقدته الثقة في نفسه

ويجب على الرئيس تجاه هذا النوع من المروسين مساعدته تعريجها لتحول من الإعتمادية إلى الإستقلالية . ومحاولة مكتف خبراته وقدراته الكافية الإطهارها وتنميتها وتشجيعه على استعارة الثقة في نفسه ليضح فعال في مجال العمل .

# معوقات التغويض - Delegation Constraints

يجب التعرف على معوقات التعويض الختلفة التي تقف دون إيجاد متألية التغويض لمنع وقوعها أو العمل على تلاقيها ومن معوقات التعويض ما يلى.

# أ. العامل التقصي للمدور

يتنبأ من خوف المدير التفويض ، فهو يختب أن يفوض الأعمال إلى المروسين فيعجزون عن تنفيذها بالشكل السليم والأداء الملوب وقد يتردد المدير

في التفويض لخوفه من آلا نتم بنفس طريقته وأسلوبه هو .الا داعي للتمسخط بطريفته الشجمسية

#### 2. استعداد الأربوسون

قيمض الرموسين ليس لديه استعداد لقبول السلطة إما نقص خيراته ،
وقدراته ، أو انخماض إمكانياته ، أو خيرات سيئة من الماضى ، أو ليس لديه الحاظؤ
الكافي للعمل ، وخشى الأخطاء التي توقعه في توع من السخرية والاستهزاء من
قبل زملانه في العمل - أوعلى المدير أن يعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء
الافراد ! ..

### الاتجاهات الخاصة بالدير

فاتجاهات الديرين تشكل سلوطهم نحو الماملين ، فالدير الستيد أو التوجيهى ، يعنى عندهم القوة وترسكيز كل السلطات في يده ( وعلى العكس السلوك التعاوني عند البعض الأخر ضعيت ( .

#### الاتجاهات الخاصة بالربوسين

فيعض الرءوسين قد يكون لديه الخير ان والمهارات والقدرات الكافية للسلطة ، ولكته في حالة تنافر إدراستي مع العمل الذي يقوم به فالنتيجة الطبيعية لدلمك أن يرفض تولى السلطة . إنه يعمل فقعة للجرد العمل .

### الإفرات التنظيمية -

من أول الموقات عن الافتقار إلى تحديد واضح للسلطات والسنوليات داخل التنظيم فإن لم يكون المدير بعرف حدود سلطته ومستوليته فكيف يفوض جزءا منها للمردوسين وهو الا يعرف حدودها ، مما يترتب على ذلت عدم كفاءة وفاعلية أجهزة الرقابية داخل المنظمة .

#### 6. القوة

والقوة هذا مثلها مثل السلطة لها جوانيها الشحصية التعلقة بالقيم والعوامل الأخلاقية في التعامل مع الأخرين وتتضح قوة المدير في الجوانب المثالية ..

- " وعد بالكافات (عطاء مكافأة ترقية
  - تهديد بسحب الكافاة

Shift --

تهديد بالمقاب

- إذرّال المقاب

#### ويتطبح التناقش فى جانبى الكواب والمقاب

وقد يتمتع بعض الديرين بالسلطة والحق في أراء الأعمال ، ولكن تعوزه القوة على الأداء.

وقد يمتع بعص الديرين بالقوة ويفتقر إلى السلطة ، وطفلا الوصعين غير مرغوب فيه لأنه يمثل حالة من عدم الإستقرار داخل النظمة ، والفشل في مساواة السلطة والقوة على جميع السنويات يؤدى الى خلق النزاع والخلاف

وعندما تتساوى القوة والسلطة طيطلق عليها " القوة الشرعية " أو السلطة المملية "

#### 7. الشخصية

اختلاف السمات الشخصية لدى الميرين يؤثر على نشاط الرءوسين فهناك مدير متمتح واخر متحفظ – ومدير واثق في داله واخر متنائم ولنعكس للحك الصنفات على إمكانية التفويض لانها تتعلق يكون الدير موجها للأخرين أو لديه الرغبة في التفاعل عند التعامل مع الأخرين .

#### 8. الوائف الإضعاران

قد يكون هناك مديرا ديمقراطيا ، مشاركا ، محبا التفويض ، ولكن قد يظهر موقف طارئ يضملر عمد الدير إلى استخدام بمحله إدارى ضاغط العالجة المشكلة الطارلة أو الموقف المفاجئ وفي تلك الحالة يبتعد عن التفويض ليفوض نفسه لنفسه ].

### مزايا التغويش Belegation Advantages

لا تنظ أن التفويص بوطر مزايا عديدة داخل التظمة للمديرين وللمربوسين أيضا تعرضها كالتالي»

### مزايا التقويش للمديرين -

أهم المزايا التي يوفرها التعويض للمديرين توفير الوقت لأداء الهام الرئيسية بالنظمة إلى جانب ذلك يمكن استثمار الوقت في ١٠

- التخطيط للإعمال الستثبلية الإدارة النظمة ، الإمكانية ضمان الوضع التميز لها مستقبلا في ضوء طروف النافسة .
  - ب التفكير في إدخال انشطة جديدة للمتظمة
  - ج البحث من أجل التطوير المنتمر لأداء العمل
  - تطوير النوات الإنصال ، والإنصال الضمال مع الإدارات والأقسام الأخرى
    - تجديد وتقوية نمط الملاقات الإنسانية مع الماملين .

### مزايا التغويض للمربوسين -

- الشعور بالتشبير والأحترام
  - زيادة الثقة بالنفس

اكتساب قوة دافعة للإهتمام بالإنتاجية نترجة للمتناركة في القرارات

الكسب المادي من خلال مكافأت الإنجاز

- الغرض لإكتساب الخبر اشوالنضح الإداري

### مزایا التفویش للمنظمة :

زيادة الشطة النظمة

التظام المتكامل من خلال العمل بروح المريق

استقرار وانتظام العمل .

الوصول للإنتاجية الأمثل نثيجة للتنسيق العمل داخل المنظم

التعلويز المنتمر

وجود كادر قيادى مدرب أ صف ثانى 1 لواجهة المواقف الطارئة ، أو الشكارات الماجنة .

# اسس التغويض الغمال | Effective Degelation

### أ. كوافر الثقة في الرعوسون

فالتفويض وسيلة لتعلوير المردوسين ولدريبهم على العمل الفكرى ، فنفة السير في المردوسين ومنحهم هده الثقة ، والتفويض لهم بضاعلية بعض سلطاته ويحتمط داليمض الأخر .

فإن لم يكن للمدير أى ثقة فى مرجوسين فلن يفوض. وإن لم يمتح التفويض فلن تأث الفرصة للمرجوس ليتقدم ويصبح فمالاً فى وظيفته وعلى الدير أن يضع فى اعتباره دائما أن الرعوس قد يقع فى خطأ ودلتك ليس إنما فى الأفراد يتعلمون من اخطأتهم ويثطورون تبعا لدلت.

### 2. وشرح خطوطه السلطلة

فلابد الإجراءات التمويض أن تتبع خطوط السلطة الرسمية ، فإن لم تكن خطوط السلطة واضحة فيستحيل معها التغويض ، ولا فاتدة منه وعلى المدير رسم خريطة تنظيمية للمؤسسة توضع خطوط السلطة على كل الستويات ويتأكد أن المروسين بعرفون ولمهمون مواقعهم في البناء التنظيمي للمؤسسة .

### التحديد الدغيق للأعداف وحرية التنفيذ

طعند التفويض يحدد الدير الأهداف والنثائج الرجود ويترك للمردوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء ، والحرية في اختيار الجودة .

## 4. التفارطية

- أن مشارطة الربوسين في كيمية إجراء الثمويش
- مناقشة الأهداف مع المردوسين ومعرفة وجهات نظرهم .
- الإستماع إلى الطريقة التي سيؤدى بها العمل ، والتعديل عند الضرورة

### 5- إدراك الأهمية

أن يدوك المردوسين أهمية وأولوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى . أن يدوك المردوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل .

#### 6. المتنبية

بمعنى وجود سجلات كتابى بدون فيه كل النقاط والمتفق عليها في التفويض منل:-

ذوع المهل

الأهداف والنتائج الطلوبة

- مبعاد الإنتهاء من الممال

فيساهد التسحيل على إدراك الهدف بدقة وتوفير الوقت

#### أساوى السلطة مع السلولية مع القدرة

سلطة = مستولية ← طعرف

لكن يتمكن الاردوس من إشام العمل فلابد أن يتخد قرارات ويأمر بتنفيد أعمال ممينة ، فلابد أن نكون لديه السلطة اللارمة دون أن يرجع لرئيسه في كل خطوة ، وحتى يستطبع تحمل مستولية عمله ولكن عند التعويض للسلطة المردوس لا تتناسب الدراته ومهاراته مع السلطة والمستولية الملقاد على عائقه سيغشل التفويض ومحولة تتحقق التتالج المرجوة

# 8. الشخص الناسب في الكان التاسب

طلاب من تحديد الشخص التاسد للعمل الذي سيموض إليه ، وأن تكون لديه القمرات والهارات السلوكية والإدارية . بما تتمانس مع الهام والاختصاصات والإجراءات المثلوب تتميدها

# 9. تزويد الخيرات للاستفادة منها 🖚

فيحب أن يعرف المروسين الملومات الكاملة الخاصة بالتعويض ودرجات الحرية والسلوكيات والمتوقعة من أجل ممارستها حتى نتاح لهم المرصة في الاستفادة من خيرات وعلم المبير .

### 10 . تحديث معدلات الأداء

فلابد أن يعلم المردوس ما تتوقعه من نتائج يتستى له تحقيقها بالمدل الملوب والجودة المنشودة .

### أأ الرقابة وللتابعة والتقويم

بشكل مستمر ومنظم للتعرف على مستوى التقدم في الأداء

### 12 عدم الثخلص من السلطة كليا

فالتمويض لا يعنى النظلى عن كل السلطات وأن يعى الرعوس أن سلطاله المفوض بها نابعة من المدير ، وأنه يمكن استعادتها عند صحاولة المرءوس تعدى حدود السلطة المتفق عليها.

### 13. عدم التخلص من الهام الفرهية والمطيرة يشكل كالى .

طلبس التفويض الممال في التجلمي من الهام النائوية والروتينية والاحتماط بالهام المنمة

# 4 . عدم التهري من السلولية

فالدير مستول أولا وأخيرا عن كل الأعمال في التظمة ، والسلطة لا تعوض .

# \$ ] منج الثقة للمربوسون →

طالتفويض مؤشرا للنفة ، وإلى جانب منح النفة ، إعطاء الفرصة للعمل بإستقلالية ودرجة من حرية الحركة وهم يدركون ما إذا كانوا سيحتاجون مساعدتك ودوجيهاتك عند الضرورة أم لا .

# 6 .التحفيز

وذلك من خلال التحدى للمرءوسين لتنجيعهم على قبول التفويص وخاصة النبي يتشككون في قدراتهم ومهاراتهم .

#### 17 وتتابيد

اى الوقوف بحانب المربوسين طيما يتخمونه من قرارات قد يكون ذلحك عسيرة عند البعض إلا أنه سيؤدى إلى أن يكون العمل بشكل اطفال ولكن على المدير أن يثنيل مخاطرة بعض الأخطاء التى قد يقع طيها المربوسين.

### 8] .تصميم برامج تدريبية للتقويض

طهن الضرورى تصهيم برنامج التدريين للمردوسين الذي ستفوض له السلطة ليتعرف على ابعاد وجوانب المهام الموحكة اليه ، فالتدريب وسيلة هامة لتتمية قدرات الردوسين إلى أحكير قدر مبكن .

من كل دلك يتوسح أن تفويص السلطة عامل هام وحيوى للمنظمة والإدارة. في التهوض بتصرفات وسلوكيات للوصول بجودة الأداء لأعلى درجة ممكنة.

# الفصل السابع Conflict and Negotation التفاوض لحل الصراع و التزاع بالمنظمة

شهيد

### أولاء مقهوم وطييمة المدراخ

أسيأب المبراع

العلاقات التبادلية بين التظمة والحتمع

# فانياء التفاوض لحل النزاع

ممهوم الثقاوش

- مجالات الثغاوض

- أسس عملية الثناوص

خصائص الثماوض

- الثماوش الفعال -

### القميل السابح

# العمرام Conflicts

#### تبهيد

بعثير الإنسان عالمًا صغيرا تماخلت فيه القوى المختلفة والأخلاق المتباينة والشهوات العالمية والحاجات المتعددة المتجددة واللانهائية ، ما يقنضى خروجه أسهتر الأوقات عن حالة واحدة ، فنحد التضاد ، تارة مسرورا وتارة مخزونا ، تارة منبسطا واخرى منفيضا ، وتارة راضيا واخرى ساخطا .

وعلى حكل ، فالتنخصية نظام متكامل من سمات مختلفة تميز الفرد عن غيره من ناحية التوافق الاجتماعي ، ويعتى بالتكامل خلو التنخصية من العدراعات النفسية المتيمة التحورية واللاشعورية حكالمسراع بين الفرد وضميره ونزواته ، أو بين ما يريد الفرد تحقيقه وما يقدر عليه بالفعل .

وعلى الجانب الأخر الصراعات بينه وبين زمالاته في المهل سواه بينه وبين راحاته أو مربوسين على نفس المستوى ، هكما لا تخلوا اي منظمة من الصراعات البينية والنزاعات الداخلية نظرا لاختلاف المسالح والأهداف الناتح عن المروق المردية ، وقد يؤدي دلك إلى تعطيل الأعمال وعدم تحقيق الأهداف بالتكل الرضي ، وقد تسود الملاقات الاساسية داخل المؤسسة ويسود المناخ التنظيمي علاقات غير سليمة.

وطلما زاد حجم العاملين بالمنشأة ادى دلك إلى زيادة النزاعات والخلاقات نظرا اللأعداد الكبيرة من الأفراد النبن تختلف وتتفاوت وتتضارب حاجاتهم ومصالحهم احيانا هذا الصراع قد نأخد صورا صريحة واحيانا مستترة الأمر النبي يتطلب علاجها بأى شكل كانت أو الحد منها . ومن ناحية أخرى فالمنظمة تتعامل مع العديد من فنات الجماهير مثل الردين ، والعملاء ، والنشابات ، والحكومة ، والستهلكين ، والنافسين ، والبنوك ... (لخ الأمر الدى قد يؤدى أحيانا إلى وجود نزاع بين المنظمة والجمهور نظرا لعدم قدرة المنظمة على تلبية حاجات هدد العنات ، وقد يكون هناك صراح بين المنظمة والنظمات الأخرى في ضوء المنافسة وأية كان شكل العدراع فيجب القضاء عليه أو الحد منه ولا سبيل إلى ذلك (لا بالتفاوض لحل هدد النزاعات .

### مقهوم المبراخ

يرى بولدنج Boulding ان المسراع " هو موقف يتضمن نوعا من الناطسة تكون أطراف على وعلى وإدراك بما بينها من تعاير وتضاد . بجانب رغبة كل طرف في هذا الموقف من إحتلال الشكل العناد مع الطرف الأخر".

ومن هنا التعريف ترى ان إدراك والرغبة أساسين في العمراع ، ويعلل كارل ماركس العمراع الاجتماعي " وجود من يملك مقابل من لا يملك "

ويؤكد الكثير من الباحثين على ان الصراع هو إحدى العطبات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد والجماعات في الجتمع ، لنا فهو شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة بشرية بحيث لو خلت منه الحياة للقصت عنصرا هاما في كيانها ، ولا يمكن أن ننصور المجتمع البشرى بدون صراع لأنه حقيقة الوجود البشرى ، ووسيئة لفهم السلوك الاجتماعي .

### أولاء طبيعة المسراح واللزاح داخل اللظلمة .

تزداد الصراعات داخل النظمة لكثير حجم العاملين بها واختلاف دواقعهم لأمر الدى يمثل ظاهرة خطيرة تسبب ضررا في الإنتاج والعمل والعلاقات الإنسانية عاخل النظمة ، وعلى القائد الإناري في حالة زيادة الصراع والنزاع يحب البحث عن المواقع والأسباب ومقومتها وعلاجها .

### أسيف الصراع والتزاع بين الماملين داخل الوسعة --

هناك اسباب عديدة لطهور الصراع والنزاع بين الماعلين داخل الجهات الحكومية والقطاع العام من بينها :-

- أر سوء الشظيم
- 2. سوه القيادة
- 3. وقت القراغ
- التغبير الستمر في اللوائح والقوائين
  - دواقع إشياع الحاجات
    - الأضطراب التقسى
  - الانجامات السائية لدى العاملين.
    - ال. التعاشل النفايي
    - 9 السلطات الخارجية

### وفيما يلى سنتناول هند الأسباب بتوضيح موجز كالتالي 🗝

#### أ. سور التنظيم

تتعد المستويات الإدارية في منسات القطاع الحكومي والقطاع العام فنجد مدير إدارة، ومدير عام، ومدير (١) يقومون كلهم بعمل واحد ولا يتطلب الأمر ان يشدخل في هذا العمل كل هذه المستويات الإدارية فمثلا نجد أن المدير العام يريد أن يعرض عليه مدير الإدارة كل صغيرة وكبيرة في العمل الذي يقوم به مدير الإدارة بمه الاخير إلغاء لشخصين ودوره وتدخلا في شنونه ، ويتفس الطريقة مدير الإدارة بريد أن يسبطر ويتملك زمام الامور في كل ما

يقوم به المدير " أ " -- وأيضا المدير يريد السيطرة والاضطلاع على كل ما يقوم بع وإساء الأقسام من علم .

ويدّلك يظهر سوه التنظيم تضارب في الأختصاصات وعدم التنسيق بين جهود الإدارات والعاملين فيها مما ينشأ معه الصراع والثرّاع ، وقد يرجع دلك إلى عدم فيام الديرين بتفويص الملطة لعدم الثقة في مرموسيهم .

#### 2. سور القيادة :

يلجاً بعض المديرين ورؤساء العمل إلي إلباع مبدا " طلق الأزمة " أى يوجد مشكلة بين العاملين لتعرفهم يبتعدوا عند ليصبح شاهرا سيف الخطأ على حكل من العاملين ، وينالك تنشأ بنور الصراع والخلاف، وهذا سلوك اخلافي دنن إذ لا يمكن لصور مدير أو رئيس عمل بهنا السلوك اللا أخلافي يفسد ولا يصلح ، يفرق ولا يجمع ، يتبع المثل السن دون القدوة الحسنة والمثل الاعلى ، وإشارة روح التفاون والمحبة بين صحوف العاملين .

إلى جانب مظاهر اخرى مثل التحيز في بعض القرارات لعبالج بعص العاملين على حساب الأخرين ، وتقريبه بعض العاملين إليه بحق أو بدون حق ، يما يخلق شعور الغيرة والمسراع والتثازع وعدم اللقة .

### 3. وقت الفراغ

فيوجد وقت فراع متبير خاصة بين العاملين الكتبيين ، فعملهم الجاد لا يشغل سوى وقت هنده " ويقطس يشغل سوى وقت هنده " ويقطس في الفيل والقال ونشر الشائمات بما يؤدى إلى إشارة الفئن بين محموف العاملين وإنا حكال لدى جميع العاملين اعمالا نشغل وقتهم شاما ويشكل حكلى فلن يكون لديهم الوقت أو الجهد الديل يوجهونه للمدراع والخلاف والنزاع .

### التغيير الستمر في اللواقع والقوائين

ظنى الستوات الأخيرة صدرت مجموعة كبيرة من القوانين الخاصة بتحديد اوضاع الماملين الوظيفية والمالية والدرجات التي يشغلونها في الحكومة والقطاع الماملين السم بمضها بعدم الدقة وعدم مراعاة ظروف جميع فتات وطوائف الماملين فكانت النتيجة ظهور ممارقات كبيرة عند التطبيق فاحست بعض الفتات من الماملين بالظلم والمين الدي وقع عليهم ، في الوقت نصبه فتات اخرى خطيب بميزات لا تستحقها ، الأمر الدي أدي إلى مجال كبيرا للشكاوي والنزاع بين الماملين بمضهم البعض ، وبين الماملين والمتناة وقد زاد من حدة هذا النزاع المساس الماملين النين زادت سوء أحوالهم المالية وحاجتهم الشعيدة لتحسين الصاملين النينة والوطيعية والتي وصلت هده النزاعات إلى محاكم القضاء الإداري وغيرها .

فكل يسعى إلى تحقيق ما يتمنور أنه حق له سوء بالتكاوى أو بالقضاء مما شغل أوقات الديرين والقادة بمشكلات وقضايا النّزاع التى جاءت على حساب وقت العمل والإنتاج

# 5. الدواقع اللحة لإشياع الحاجات الأساسية --

فالعاملين أصحاب الدخول التنخفضة والدين في حاجة متاسبة إلى إشباع حاجاتهم الاساسية وحاجات أسرهم ، وسرعان ما تظهر لهم فرصة هذا الإشباع في شكل حوافز مادية أو أجر ، اضافى أو ترقية أو مكافأت ، حتى يظهر التزاع وخاصة الدين في حاجة ملحة وضرورية لزيارة دخولهم من أجل إشباع حاجاتهم . فيها جمون الأخرين سواء كانوا رملاء أو رؤساء في أعمل خاصة عندما يشهرون أنهم يقفون عائفا في تحقيق الإشباع الدي يريدون . وعلى الجانب الأخر نجد أن النزاع يقل في المنشأت التي تعطى العاملين بها أجوز عالية تكمى الإشباع حاجاتهم الأساسية ، والفسيولوجية وتطبق عليهم نظام حوافز عادل.

فى الوقت نمسه العاملين فى الحكومة والقطاع العام يتفاضون أجورا قلبلة لا تكفى الإشباع حاجاتهم فتظهر الكثير من المعراعات والنزاعات والشكاوى مع توزيع الكافأت التشجيمية والحوافز المادية مما يؤدى إلى حالة من التولر وسوء العلاقات الإنسانية داخل منشأت العمل .

#### 0. الاشطراب التقمين

في بعض الأحيان يوجد عددا من العاملين المنطرين نفسيا والنين يثيرون الأضطرابات داخل النظمة التي يعملون بها لأنهم يتسعون بالعدوانية والبل إلى الشجار ومهاجمة الأخرين واثارة النزاع والعدراع يوعى او بدون وعى ، ويقصد او بدون قصد ، بدلك فالنزاع سمة رئيسية يتسم بها المضطريين نفسيا .

فما إن تحل منتكلة البنيروا غيرها من الشكلات سواء بالاعتداء بالقول أو الفعل على زملائهم واحيانا على رؤسائهم ، ويعتبر ذلتك معوقا للعمل والإنتاج وسن تلعلاقات الإنسانية واروح العريق التي يحب أن تسود النظمة .

### الاتجاهات السالية لدى الماملون -

على سبيل الثال الاتجاهات السالية التى تسود القادة لإداريين نحو العاملين معهم ، الاتجاهات غير المرغوبة نحو المراة العاملة واعتقادهم أن المراة مكونها البيت وليس العمل المنقدات الخاطئة لدى الأفراد كبار السن تجاد العاملين الشباب والخبرة الهنية كل تلك الاتجاهات تؤدى إلى --

زيادة المنازعات داخل محيط المهل.

توتر الملاقات الإنسانية بين القادة والعاملين .

- خَلَقَ جُو مِن عِدِمِ الثَقَةَ وَالودِ بِينَ القَادِةُ وَالمَامِلِينَ .
- أيادة العبراع بين الجنسين داخل المنظمة الرأة والرجل.
  - ويادة الصراع بين الفنيين والأعمال الكتابية .

كل ذلك يسهم في زيادة العمراهات والتزاهات بين العاملين داخل التظمة

### 8. التدخل النظابي -

أحيانا يؤدى تدخل النفايات لحل الشكالات بين النظمة والمالمين بها إلى زيادة الصراع والنزاع بين القادة وبين الماملين بها أصحاب المشكلة خاصة إذا كان تدخل النقايات بأسلوب غير موصوص ، وإذا كانت تقط بجانب العاملين عن حق أو باطل دون وعي ومراعاة لصنائح النشات كل .

## 9. السلطات الخارجية -

همادة تتدخل بعض القوائين الحماية مثيري العمراع والنزاع ، ما يزيد من حدة هذه المعراعات والنزاعات في العمل والتي تؤدى إلى عدم قدرة القيادة على حسم هده العمراعات بالرغم من تواقر كل المعلاجيات والسلطات الذي هده القيادة حيث يملك القائد حرية التعمرف في تأديب وجزاء كل من يثير النزاع ولكن يحدث ان تتدخل بعض القوائين احماية هؤلاء المعطربين مثيري النزاع مما يسبب اضرارا كثيرة بالإنتاج والعلاقات الإنسانية داخل العمل.

الملاقات التبادلية بين التظمة والجنمع وما هي أوجه النزاع 🕟

## مدى الملاقات التيادلية --

ظالفرد دائما في علاقات تبادلية مع الأخرين في كل مناهى الحياة مع الرئيس ، مع الرعوس ، مع الزميل ، مع الصديق ، مع الجار ، مع البائع ، مع التنترى ، مع افراد الأسرة ، من كل هؤلاء قد يحدث الإرتياح والرضا أو الضيق

والقلق والتي تؤثر كثيرا على مدى الإستمرار والنجاح ، ويتوقف عليها كثيرا تحقيق عدد العلاقات والعلاقات التبادلية ومن ثم فتجاحك في العمل كإنسان أو كفرد في الجنمح يتوقف على مدى استمرارية علاقائك ببعض الناس .

عكذا الثخلمة أو التؤسسة أو المثنياة في علاقه دائمه مع باقى مؤسسات المجتمع بل للمنظمة مستولية اجتماعية لابد من الوفاء بها لاستمرار العلاقة التبادلية الاجتماعية .

فدور منظمات الأعمال مازال جدلا قائما في المجتمع من خلال تحملها
لمنوليتها الأجتماعية ونظرا لأن هذه المنظمات نتنابه مع الأفراد من حبت
الحقوق والواجبات وبالنائل يجب أن تسهم في نتمية المجتمع الذي ثوجد فيه .
فكثيرا من هند المنظمات تعلمت سلطة إلتاح السلع ، وتحديد الأسعار ، والتأثير
في تفضيلات المستهلكين ، ودفع الأجور وإن كان نشاط هده المنظمات يخلق بعض المشكلات من المشكلات من خلال تحمل المبدولية الاجتماعية .

## ومن ذلطك ثظهر المسراعات والنزاعات التي لتضح من التساؤلات التالية --

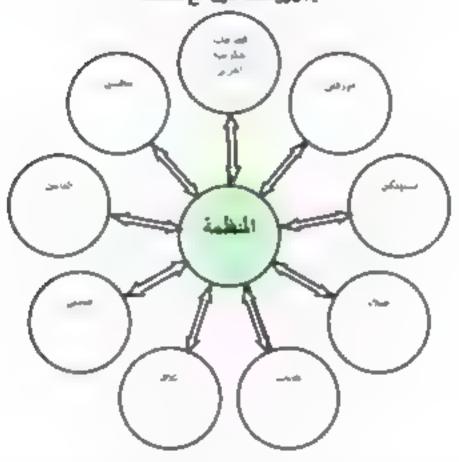
من المستفيد من تحمل المنظمات لمستوليتها الاجتماعية ، ومن الذي يعقم النمن ١٤١ العاملون أم الملاك أو الجماعير ؟

فل يجب على منظمات الأعمال الاستمراز في مسئوليتها الاجتماعية 1
 أم تتوقف مع أول رد فمل نزاعي من الجهات الأخرى 1

وكما سبق أن ذكرنا أن إدارة المنظمة تتعامل مع العديد من فنات الحماهير مثل ، موردين ، عملاء ، فقابات ، مستهلكين ، منافسين ، بنوك ،، وغيرهم كما بنضح من الشكل الثالي »

# هکل رقم (9)

# جمهور التماملون مع للتظمة



وجميع الفتات الموضحة لها مصالح تنفق وتتعارض مع بعضها البعص ويظهر النزاع عند تعارض المسالح ، كما أن للمنظمة دائها أهدافها الخاصة تسمى الإدارة في تحقيقها ، هند المسالح قد تتعارض بدورها مع مصالح المثات الأخرى من الجماهير ، وهنا يظهر النزاع عند تعارض المسالح ؟ ويبقى التساؤل الذى بمرض نفسه هى مواجهة الوضع السابقة ، هل يجوز للإدارة – إدارة التظمة – هى سعيها بتحقيق اهداهها أن تضر بمصالح الأطراف الأخرى أ

أو بمعنى اخر هل الإدارة النظمة الحرية الطلقة في إنباع ما تشاء من تصرفات تساعدها على تحقيق اهدافها حتى لو كانت تضر بمصالح الأخرين .

إدن إن لم تلتزم المنظمة بمستوليتها الاجتماعية تصبح عرضة الانتفادات من جميع الجماعير التماملين طعها ، هند الانتفادات تلبت أن تجدب الرأى المام الذي قد نكون استجابته بطيئة أو سريعة ، محمودة أو يمكن أن تترك أثارا متماوته التبدة والقسوة على المرحكة التنافسي للمنظمة ، أ نتيجة النزاع مع فنات الجماعير الأخرى إ

وسواء كان المسراع والتزاع داخلى ( بين الماملين بالتظمة ) أو نزاع مع فتات الجماهير الأخرى التعامدين مع التظمة ، ما هو الساوك الامثال لغض هذا النزاع

التفاوض هو السلوك والأسلوب الأمثل لحل وقض التزاهات داخل او خارج التظمة وهذا ما سنتناوله في الثالي »

# ثانيا ۽ الثقاوني لحل النزاع .

# l- مقهوم التفاوض - Negotiation

التماوض هو نوع من الحوار أو نتاول الافتراحات بين طرفين أو أحكتر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدى إلى حسم فضية أو نزاع بينهما ، وفي نفس الوقت الحفاظ على المسالح التستركة فيما بينهم وتعميفها ،

## إذن فأركان التفاوش 🗝

# ا 💎 وجود مصلحة مشتركة او اكثر

## ب وجود قضية نزاعية أو احكثر

وتتضمن عملية التفاوض اشكالا مختلمة من السلوك الإنساني ببدا بالحوار بالكلام ، وأن كان يضمل مظاهر أخرى من مظاهر الاتصال كالإشارات والإيماءات أو التصرفات المؤثرة في سير المفاوضات أو الشجهيزات لجلسة الفاوضات أو المواكبة لها.

## إذن مفهوم التفاوض يتحدد برقة أطعثر في التعريف الثالي --

"هو عملية يتماهل من خلالها طرفان أمر أعكثر لميهم إعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتماخلة ، وتحقيق أعمافهم بتطلب الاتصال فيما بينهم لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضمية والحجة والإعتراض للتوصل إلى الفاق مقبول للأطراف بتبأن موضوعات او قصابا التعلوض .

ويتضح هذا التعريف من خلال مجالات التفاوض التي سنعرضها ،

# -2 مجالات التفاوض -2

- التفاوص مع التقدمين للوظيفة والاختيار من بينهم للنفل الوظيفة
   الشاغرة حول واجبات الوظيفة والزايا المائية والأدبية لشاغل الوظيفة .
- ب التفاوض مع بعض شركات قطاع الأعمال حول ملكية قطع من الأراضي واصدار كل منهم على ملكيتها .
- ج التفاوض بين الملاك وموظفي الشرطعة على نظم الأجور والحوافز وغيرها.
  - الشفاوض بين إدارة الشظمة والماطين بشأن يعض الشكالات وسبيل حلها

- التفاوض بين إدارة التطمة وفنات الجماعير التي تتعامل ممها ، بشأن القضايا الشتركة .
- و التفاوض بين رئيس القسم والعملين بشأن نظام الحواظر الانتاجية
   وتطبيق خطة عمل مرضية .

وتختلف مجالات التعاوض وتنعده عليقا للملاقة بين النظمة والنظمات الأخرى ، وطبقا لدور النظمة وهجمها ونشاطها ومستوليتها الاجتماعية ، وأهدافها والمشكلات التى تعترصها واطراف النزاع .

## خُعلى سيول للثال بالنسبة النسم إدارة الأفراد مجالات التفاوش هي :-

- تخطيط أعداد العاطين بالإدارات بالشرطة
- إمكانية تحفيض أعداد العاملين بالإدارات بالشركة ! مع الإدارة الثالية !
  - شروط التعاقد للمهارات التادرة ( مع المرد الطلوب التعاقد معه )
    - (عداد بطاقات التوصيف الوظيمى .

ا مع الإدارات المختلصة بالشركة - والجهاز المكزى للتنطيم والإدارة بالنسبة للمنظمات الحكومية !

# 3- أسمى عملية التفاوش

- أ ... يوجد طرفان أو أكثر لديهم حاجة حقيقية لتحقيق نثالج نافع لهم،
- ب 💎 يوجِد لدى كل طرف عنف او عند من الأهداف يسمى لتحتيثها 🔻
  - ح 🥟 وجود مصالح مشتركة رغم وجود اختلاف في وجهات النظر ،
- الاتصال الباشر في التفاوض هو الأساس الفعال لتحقيق نتائج إيجابية.

- والثناع كلا من العلوفين بأن لديه قدرات على اقتناع العلوف الأخر
   لثمديل موقفة وتقديم تنازلات للتوصل إلى إنفاق عادل.
- و يوجد استعداد لدى كالأحن الطرفين بتعديل موقعه فى حالة تقديم
   مجج مقبولة من الطرف الأخر للتوصل لنتائج مرضية .
- ز يتوقف نجاح التماوض على الهارات والشيرات لدى أفراد التفاوض في
   مراجل التحضير والتنفيد للتفاوس وصياغة الإنفاق النهائي .
- ح يعتبر التفاوض عملية اجتماعية تستخدم فيها مهارات التأثير والإقتاع . وتشمل على جوائب متعددة من الرغبات والدوافع والحاجات الاتجاهات والمواطف والانمعالات وغيرها من السلوكيات الإنسانية .
- مل ... يتوقف نجاح التفاوض على مستوى وعن اطراف التفاوض والتزامهم بسجموعة من الافتراضات والسلمات التالية :
- حرصت على تجتيق مكاسب هو نفس حرص الطرف الأخر على تحقيقها.
- يقدر حرص الطرف الأخر على انت الحقت به خسائر يقدر حرصه أيضا على تحقيق خسائر لت وهذا الحرص يممق المواجهة ويسبب خسائر لكلا الاثنان.
- لتُحول الوضاعات والسائل من خلال التفاوض (لي قرارات وبالتهاه الثفاوض متحول القرارات إلى الفاقيات والثزامات
  - لابد من وجود نتازلات من طرقی التفاوض حتی تحقق النافع .
- ي يرقبط الثماوض بالمطرة البشرية حبث يمارس الإلسال عملية الثماوض بشكل تلفائي مند مولده وحتى مماته وإن اختلمت الأساليب والأدواث.

فالطفل يبكى ويصرخ ليشمر الأخرين ويجدب انتباههم للحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به ليحصل على العناء ويشيع حاجاته ، ثم يتطور معه أساليب التفاوض خلال مراحل حياته وما يتمتع به من صفات وقدرات على سبيل الثال »

- تفاوض الطالب مع الاستاد بشأن مواعيد المعاضرات واسلوبها والأبحاث الطلوبة وموضوعاتها ووقت إعدادها وتقديمها .
- تماوض الطالب مع والده بشأن المفاضفة بين أنواع التمليم الثانوى على ضوء احتمالات الالتحاق بالجامعة وربطها بضرص العمل.
- تفاوض الثناب مع خطيبته بشأن منزل الزوجية والتأثيث والتطلبات
   الأسرية الستقبلية.
  - أضاوض الزوج مع الزوجة فيما يتعلق بتعليم الأبتاء ووسائل الانفاق .
- تفاوض الوظف مع رئيسه بشأن طرق واساليس العمل ومعدل الجودة وأساليب الرقابة.

## 4- خصائص عملية الثقاوش

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة لمتبر مقدمة لتنمية الهارات الثهاوضية للأقراد وتلجك الخصائص هي .

 أ) التفاوض أداة لفض النزاع استمرارها مرهون باستمرار المبالح المسركة وانهيارها يترثب على انهيار تلك المبالح .

أ) التعاوض عملية (جثماعية معتمد تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها .
 فيها ، وتتأثر باتجاهات الفارسين وتؤثر فيها .

- أ) التفاوض بتأثر بالجاهات الفاوضين كما يتأثر بالقوى والواد المتاحة وإمكانية استخدامها بنكاء
- 4) يتاثر التفاوض بالعادات والتقاليد السالدة ، واللعة الستخدم والأهداف الملتة وغير الملتة .
- أ يركز المفاوض على ما يمكن أن يتحقق في الأجل القصبير مقارنا بما يمكن أن يحققه في الأجل الطويل .
- أن تتجاوز الثار الثمارض ابعد ما يتم من الماقات بل يمكن ان تتعكس على العلاقات المكاسات الجانبة أو سلبية حسب نثيجة الثفاوس.
  - 7) التفاوس علم وفي في نفس الوقت ،
- المهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على الله الفاوض بعلوم في محالات الإنسانية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية .
- (9) التفاوس عملية شارس داخل كل التشاطات وفي كل الجالات داخل اي منظمة ، كبيرة كانت ام صعيرة ويستد ليشمل كل مجالات الحياة .

# 5- اسپاپ التفاوش

# ترَايِدت الحاجة إلى التفاوض لأسباب عدة منها :-

- أ. تزايد الاعتمام بالعاملين وضرورة التفاعل معهم والاستجابة الملائمة لحاجاتهم ورغباتهم وحرص النظمة على تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفى للعاملين بها.
- تزايد الاعتمام بالممالاء وتحقيق رفياتهم ورضاعم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها لها ، في ضوء فلسفة الجودة .

- 3. وضوح أهمية مراقبة الجودة وتأخفيها ، لتحقيق جودة النظام الداخلي
   بما يكفل جودة مناخ العمل وجودة النتج والخدمة .
- 4. ظهور علاقات جديدة بين إدارة المنظمات والوظفين حيث ظهر الإقتناع باهمية الكماءات المتميزة واستثمارها
- أ. ترايد الاتجاء الى منح صلاحيات واببعة للمديرين وشاغلي الوظائف فى المستويات الإمارية شكتهم من انخاد قرارات استرائيجية دات علاقة بوظائفهم ومستوليتهم عن إقتاع الأطراف بضرورة تلحك القرارات وملاءمتها .
- ٥. تزايد مجالات التفاوض بين الديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل في تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية تثمثل في جهات رسمية حكومية وعملاء وموردين ومنافسين وغيرهم حتى يمكن للمدير إكمال وظالف التخطيط والتنظيم والتوجيه بعد التفاوض الناجح .

## 6- التناوش اللمال Effective Negotiation

تتوقف فاعلية التفاوض ونجاحه في امكانية التوصيل إلى الفاقيات ونتالج مرضية وعادلة وملزمة لكلا الطرفين وما يترنب عليها بعد ذلحك من علاقات ايجابية ممتدة .

# ويتوقف النجاح في التفاوض على عوامل عديدة منهاب

- أ. الأغفاد الجيد للتفاوش.
- 2. جودة الاسترائيجيات المنتخدمة والتكتيكات الصناحية لها .
  - 3. (لاستخدام النطقي للوقات).
    - 4. جودة توظيف الاستفة .
  - 5. الاستشارة والوساطة والتحكيم ،

- 🗘 مهارات اللقاوض 🕒
- 7. العلاقة بين طرفي التفاوض.
  - 8. جودة مساغة الاتفاقات .
- 9. الالتزام الشميد بمبادئ التفاوض وشروطة .
- 10 أفوة الماوضين واستثمارها تخبمة التعاوض

# وتتناول عوامل ومحددات نجاح التفاوض كالتالي 🗠

#### الاعداد الجيد للتفاوض 🗠

حتى لا تتمرض الفاوضات الفشل مستقبلا طلابد من إعداد جيد كارط مبدلى يحدد مدى نجاح التفاوض الفعلى ويتصمن الإعداد الجيد للتفاوض عدة عناصر أهمها ما يلى:

- تحديد الأعداف الملغوب تحقيقها بشكل واشح من عملية التفاوض .
- تحديد طبيعة وتأثير الظروف الحيطة بموقف التماوس تحديد القضايا
   التى سيتم التفاوض حولها وجميع بيانات عنها وعن الطرف الأخر.
  - دراسة ثلث القضايا بدقة من خلال البيانات المتاحة .
- الاختيار السليم للاستراتيجية المناسبة أثناء التعاوض قعلى سبيل المثال
   التغاوض مع ممثل نشابة الماملين بخصوص مشكلة الحوافز والكافأت المادية
   للماملين .
  - يتم تحديد الهدف من التفاوض ( الحل الرضى للممال ).
    - تحديد ظروف المنشأة والإمكانيات المادية التناحة .

- تحدید أسیاب ودواقع العمال للجوء للنقابة ودراستها بشکل چید ، وجمع معلومات عن سبب هذه الشکلة
  - دراسة الأسباب بدغة وتحليلها .
- تحديد كيفية التفاوض مع ممثل نقابة العمال الإظهار حق العمال من عدمه في الحصول على مكافأت أو حوافق .

## جردة الاستراتيجيات الستخدمة والتكثيكات المعاحبة لها 🗝

فالمتعدود بالاسترائيجيات هي مجموعة الخطوات الإجرائية التي يجب الالتزام بها إلى إثمام عملية التفاوص والأساليد الفنية التي يجب إلياعها عند ردود أفعال الطرف الأخر ومن البديهي أن استرائيجية معينة هي موقف قد لا لصلح على الاطلاق الوقف آخر ، وأن التكتيب الذي ثبت نجاحه مع خصم معين قد لا يتجح مع خصم آخر .

فهناك استرائبحیات " حكیف ۱ " وهی حكیمیة تحقیق الأهداف من خلال طرح البدائل أثناء النماوض ، واسترائیجیات " متی ۱ " والخاصة بالتوظیت الناسب لعارج الأسلالة ، واسترائیجیة " المستوی ۱ " الدی یجری عنده النماوس .

#### الاستخدام النطعي للهائث ب

قالوقت قيد ممروض على الماوض ، عليه التعامل ممه بنكاء وتحديد التوقيت المناسب للتحرك وطرح الأسنفة ، ومنى تنشده ؟ ومنى تنساهل ؟ ومنى تضيح الوقت ؟ ، ومنى تنساهل ، ومنى تنبست بموقفت ؟ ومنى تعلرح حلا بديلا ؟ ... تلت امور هامة . في إدارة التفاوض .

## جوبة توظيف الأستلة -

متعددة منها سؤال للحصول على معلومات ، وسؤال لتأهابيد موقف ، وإعطاء معلومات لإنارة الفكر وجدب الانتباد ، أو إثارة الخصيم أو محاصرته في ركن ضيق اثناء التفاوض ، وعلى الماوس الناجح أن يحدد الأسئلة بدقة ويستنمرها لتدعيم موقعه وتحقيق أعداقه من التفاوض لحل النزاع بشكل فورى وجدرى .

## -5 الاستشارة والوساطة والتحكيم --

قد يتحلب الأمر أو النزاع تدخل طرف قالت لمونة الفاوض على حسم ما 
بيتهم من خلاف ، ويأخد هذا شكل الوساطة أو التحكيم فهناك مناسبات ومواقف 
لستدعى وسيعة أو محكم ، وهناك مواقف لا تستدعى وسيعة أو محكم بالمرة ، وقد 
يكون الوسيعة أو المحكم قبل بدء التماوض أما الاستشارة فهى رأى خارجى قد 
بلجاً إليه المفاوض على أمل تدعيم موقفه ومعلوماته من خلال هذا المستشار 
التخصص ،

## 6- الهارات الأكرمة للمقاوش وخصالص --

طعلى سبيل المثال الخلاف والنزاع في المستريات ، إذا كان المتدوب متدوب الشراء غير متمرس للتفاوص مع المورد حول شروطة التوريد فسيؤثر دلك على فتالج التعاوض وإذا كان المعان المتعاوض مع العمال حول مشكلات العمل غير ملم وغير واهي بحاجات العمال ودوافعهم واتجاهاتهم فسوف يغشل الثناوض

ولكن يمكن القول انه لا توجد صفة " مثلي " للمفاوض الناجع الماهم فتختلف المهارات الثماوضية من موقف لأخر ومن مجال الأخر ولكن تكون مماوضا ناحجا عليها الإلتزام بالثالي:-

- أن ثعد نفست جيدا لعملية الثماوض .
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيث الناسب.
  - أن تكون مطيا في استحدام الوقت المتاح ...

- أن تستخدم الأسلفة إستخداما جيدا.
- أن تحدد طبيعة العلاقات بينصد وبين الطرف الأخر ...
- استمن بمستشار او وسيط او محكم (۵) دعث الحاجة لدلك.
  - مثان مقيقا في اتخاذ القرار .
  - كن دقيقا في صباغة الاتماقات والعقود .
- حدد مراكز القوة في الطرف الأخر واستقد منها في إثمام الثفاوض.

#### الماذالة يئ طراني التغايش

تثأثر عهلية التفاوص عطبيعة الملاقة بين طرف التفاوض من ود أو تؤثر ، وما سيترلب عليها من استمرار أو انفطاع للتعاوض حكما أن زيادة درجة التقة التبادلة بين الأطراف نؤدى إلى سهولة اتمام عملية التعاوض والاستمرار في الحوار المتبادل بينهما والتنازلات التي نثيج الوصول للأهداف والنتائج المرجوة على العكس تماما الثوثر وعدم الثقة والتشدد من عوامل هدم المفاوضات وعدم استمرارها وقتلها .

### جهدة صياخة الاتفاقات والمقود ء

فلابد من الدقة في صيافة الألفاظ وبتود الاتفاق والمقود ففاعلية الفاوضات لا تقاس فقط بإثمام الاتفاق وإنما نقاس بقوة ودقة تنميد هما الاتفاق فعلا ، لنا يجب العناية بالصياغة السليمة تهذه الانفاقات تجنبا الشكلات عليرة عثد التنفيد ، فكثيرا من الثوايا الحسنة والأمال الكبار تحطمت على صحرة نتبجة للاختيار غير الدقيق للألماظ والصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود ،

### الألتزام بمهادئ التمويض الفعال وشروطه .

### ومن أهم هذه للبادئ .

- ة حيدة القدرة الدائية
  - ب ميدة المتممة
  - ع عبدة الالتزام
- د ميدة العلاقات التبادلة

## وهن مقالأكن 🗝

### ا - مينا القدرة النالية ب

ويمكس قدرة المفاوض وشخصيته على فهم العكرف الأخر - الطهيم، ولفهمه الطبيعة السلوك الإنساني وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقتناع والاستماع بما يؤهله للموقف التفاوضي .

## ب مينالللمة

قلن تستمر الماوضات طالما لم يجتى من وراءها متممة لكل طرف ، حتى لو كانت هذه النفعة تقليل حجم الحسائر والأضرار التي يتمرض لها احد الأطراف " إنفاذ ما يمكن إنفاده"

## ج مينا الالتزام

أى النزام طرف التماوض بتحقيق أهماها الجهة التي يمثلها والنزامة بتنظيم ما يتم التوصل إليه من الماقات .

## د - ميدا الملاقات الكيادلة

وتطهر أهمية هند العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف الثقاوطنة ، ووجود مصالح متنتركة مستمرة في الستقبل .

## قولا الفاوضين واستثمارها لخممة التفاوض

قالقوة النبيية بين المناوضين تتماوت وتختلف الى حد طعبير من موقف الأطر ، لكنها تؤثر بالضرورة على ما يتم الجازه من الفاقات ، وتتأثر النثائج المتحققة من الثفاوض بعثمار قوة الماوض الموضوعية المدرصة والتى تؤثر على تفكير الخصم وتؤثر بالتالى على نتائج الفاوضات .

وخلاصة القول لا تخلو اى منظمة من الصراع أو النزاع داخلها ويين العاملين منها وبينها وبين فنات الجمهور التى تتمامل معهم خارجها و سواء أحفان النزاع داخلى أو خارجى فلا سبيل إلا إلى التفاوس لحل هده النزاعات ولابد غدير المنظمة أن يتحلى بالمهارات القيادية ومهارات التماوض والتى تحدد بخاصة داخل وخارج المنظمة .

241

## القصل الثامن

# الإيناع فى الثفاذ القرارات وحل الشكالات

### تمهيد

## اولاه

- أر مفهوم القرار واتخاذ القرار
- الداخل الختلفة لدراسة القرار الإدارى ...
- التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار
  - 4. مراحل ستع القرار
  - أنواع القرارات الإدارية
  - 0. الشارڪة في اتخاد العرارات
- 7. التواهي السيكوتوجية في اتحادً القرارات --
  - 8. العوامل اللؤشرة في منتج الشرار
- 9. بدائل السياسات والممارسات الإدارية في صنع القرار
  - 10 إساليب مشع القرار
  - ا الشكلات الإدارية هي صنع القرار
- 12. انداط المبرين من حيث التفاة الشرار وحل الشكلاث

### القميل الكامن

## الإيداع فئ الأخلا القرارات وحل الشكاذات

#### تمهيد

## أولاء مفهوم وأهمية اذخلا القرارات

# (1) مفهوم وأهمية التخلا القرارات في المملية الإدارية ( \* )

تعتبر عملية اتخاد القرارات من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة ، وإنما تعتبر بمتابة الوسيلة او الأداة الأساسية عمارسة جميع وطائف الإدارة من تخطيط، وتوجيم وتنسيق واتصال ورقابة .

وثأتى عملية اتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل الضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية دلك مثل العمل التنظيدي الدي ينتشر في كافة أرجاد التنظيم ، وهي من الهام الأساسية للإدارة بل هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري

بل أن البحص برى أن العملية الإدارية لا تخرج عن حكونها عملية الإدارة فرارات، فهى عملية مناحلة في جميع وظائف الإدارة ولتناطأتها ، بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي نتم في التخلمة ، ومن ثم اصبحت عملية اتخاد القرارات هي محدد العملية الإدارية ، بل هي قلب الإدارة.

244

<sup>( \* )</sup> ادار الحمد رشید ۱۰ دار عطیهٔ مسین اشدی طفیهٔ الاقتصاد والطور اشتیاسیهٔ حامعهٔ الفاهرد

لقد اعتبر هربرت سيمون ( Herbert Simon ) اتخاذ القرارات مرادقة للإدارة حيث عرف الإدارة بأنها اتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات هي الإدارة ، وقد اتخذ من عملية اتخاد القرارات مدخلا لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسفوك الإنساني في الإدارة .

ويرى ليونارد هوايت ( Leunard White ) ان اتخاذ القرارات الإدارية من الهم الجوهرية والوظائف الأساسية للدير ، ومن هنا أصبح القادة الدين يتخدون القرارات يمثلون العامل الاول والأساسي في عملية اتخاد القرارات ، فهم الذين يفررون السياسات ويضمون الخطط ، ويمدون البرامج ، ويتابعون عمليات التنفيد ... (لخ ، ومن هنا حكان اهتمامنا بالقيادة الإدارية وخصالهمها وانماطها ونيناميكيتها على دمو ما اسلهنا .

أن التخاد الشرارات هي مجور العملية الإدارية ، وهي هملية متداخل في جمع وظائف الإدارة ونشاطاتها كما ذكرنا ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فأنها تنخد قرارات معينه في كل مرحلة من مراحله ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وانشطاتها المتعددة فإنها تشخد مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ، وعندما يمارس الدير وظيفته القبادية فإنه تشخف مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه أو ننسيق مجهوداتهم أو استنارة فواقعهم وتحميزهم وما إلى دلك ، وعندما تؤدى وظيفة الرقابي فإنها أيضا تشخد قرارات بشأن تحديد المايير الملائمة لقباس نتائج الاعمال والعمل على تصحيح الاخطاء إن وجدت وعكنا تجرى عملية اتخاد القرارات في دورة مستمرة مع الاخطاء إن وجدت وعكنا تجرى عملية اتخاد القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها .

# ا- من مفهوم القرار واشغلا القرارات Decision & Decision taking من مفهوم القرار واشغلا

اتخاذ الشرارات في الواقع هو عملية فكرية نعنى في أبسط معانيها اختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل المتكلات بنائها ، واصطلاح قرار بالإنجليزية ( Decision ) متنثق من أصل لاتيني ويعنى البث النهائي والإدارة المحددة الصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول – في موقف معين – إلى نتيجة نهائية محددة.

والقرار في " القانون الإداري يعنى العمل القانوني العبادر من جانب واحد "
أي الإدارة وحدها " ويتسم بطابع السلطة العامة ، ويحدث اثارا قانودية بإنشاء
وضع قانوني جديد او تعديل او العاء وضع قانوني قالم ، ولا يمثل إصدار هذا
العمل القانوني الا جانبا محدودا من نشاط الإدارة إذ قد يمضي على جهة إدارية
مدة طويلة دون ان تصدر قرارا بهدا المني ، وهي أن اصدرته فهي لا تجدره في
خلل الستويات الإدارية

ومن ثم ينصب اهتمامنا هنا على القرار في علم الإدارة باعتباره " الاختبار المدرك بين البدائل المناهنة في موقف ممين " . أو هو عملية المناهنة بين حلول بديلة لواجهة مشكلة ممينه واختبار الحل الأمثل من ببتها ".

ويتضح من هذا التمريف أن القرار متحد القرار - وبإدراك بين البدائل التاحة لواجهة المفت .

ويعنى ذلك الفهوم العلمى إن القرار الإدارى تتوقف كفاءته على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاده فقط ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل ثصنع قرارات رشيدة الاهتمام بالسلطة التي لها حق اتحاذ القرار ، أو بمعنى أخر اعتبار القرار الواحد ناتج مجموعة قرارات يمثل كل منها أسهاما معينا هي صنع القرارات .

## أ. الصاحل المختلفة لمراسة الكرار الإداري .

فتأك العديد من الماخل المختلفة في درابية القرار الإداري من أهمها ،
 الدخل القانوني ، الدخل الثنظيمي ، المخل الكمي ، المدخل السلومتين .

وطيما يلى عرض موجز لهده الداخل

# 1 - بصنف العالوني Legal Approach

يركز هذا الدخل على الجوانب القانونية في اتخاد القرارات ، حيث يعرف القرار هذا بأنه " اداة الإدارة المتمردة الملزمة للأفراد من سلطة عامة والدي يعبدر في الشكل الذي تشطيب الوائين والثوائح ، ودلك يقصد احداث أثر قانوني مثى كان مسكنا وجائزة فانونا ، وكان الباعث عليه ابتماء مصلحة عامة ".

والقرار الإزداري هذا يمالج جانبا محدودا من نشاط الإدارة وهو مشروعية القرار الإداري ومراعاته للأنظمة واللوائح والقوائج الممول بها .

وحدد فقهاء القانون خمسة أركان قانونية اساسية للقرار وأسباب بطلائه ووسائل الطعن في القرارات غير الشروعة واحكام المحاكم المانية أو الإدارية التي تصدر في شان التازعات الإدارية وهي : ركن السبب ( لمانا يتخد القرار ؟ ؟ ، وركن السبب ( لمانا يتخد القرار ؟ ؟ ، وركن الاختصاص) من يتخد القرار ؟ ؟ وركن الإفساح عن الإدارة في الشكل القانوني ( كيف بتخد القرار ؟ ؟ وركن المحلمة كيف بتخد القرار ؟ ؟ وركن المحلمة من يتأثر بالقرار ؟ ) وركن الفاية ( لصفحة من بتخد القرار ؟ ).

# ب الله على لتنظيمي System Approach

ويتميز هذا الدخل بأنه يعتبر اتخاد القرارات نظاما فرعيا من نظام العمل، وعنصرا أساسيا فيه ، لأنه إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ، نظام المقالد والقيم – نظام يتعلق بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة –النظام الإنساني ونظام العمل .

# 🛫 القبطل الكمن (التصليل الكمن) Quantitative Approach 👱

وهو طريقة عملية الاتحاد القرار الإدارى حبث يتم خلاله تحديد الشكلة وتحليلها وحلها بشكل متطقى عملى ، ويأسلوب عقلانى منظم مبنى على معلومات وحفائق ومعطبات وليس على الحدس أو التخمين ، وهنا يركز المحلل على الحدس أو التخمين ، وهنا يركز المحلل على الحفائق الكمية أو البيانات الرافقة للمشكلة ويعلور مصطلحات رياضية تمثل الأعداف والمعوفات والملاقات النبادلية الموجودة في المشكلة ثم استعمال طريقة أو الختر من طرق التحليل الكمي وفي النهاية يقدم المحلل الإدارى توصية بقرار بعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة .

ونتمثل عملية التحليل الكمى في : تعريف المشكلة – بناء النمودج الدي يمثل الهدف المادي الدي المناد البيانات الإحسانية وحل النموذج – إختبار الحل – تحليل النتائج - إعداد التفارير – ولطبيق النتائج .

ويلمب المدخل الكمن دورا في اتحاذ القرارات الإدارية حيث يسائد في وضع الملومات الرئيطة بمشكلة إدارية معينة كالتنبؤ بالستقبل ووصعها بشكل كمي مما يهين في اتخاذ القرارات نمسها ، كما يساعد هذا الدخل في إدخال الأوتومانيكية في اتخاد الفرارات.

# د اللحمل السلوكي Behavioral approach

ينظر رواد هنا المدخل إلى القرار الإدارى على أنه حصيلة عملية معقدة تتضافر طبها العديد من الإعتبارات الفانونية والسياسية والاجتماعية والنفسية والفنية ، والسلوك الإدارى هنا ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التى تجرى في تنظيم ومن ثم طال طهم السلوك الإدارى والاحاطة بكافة متغيراته وإنماطه والتنبؤ به يقتضبان دراسة كيف تتخذ القرارات الإدارية وما هي المؤشرات التي تحددها .

## (2) التمييز بون صنع القرار والاخلاء

## Decision Making - Decision taking

ينف كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة - خاصة الإدارة العامة - إلى الخلط بين عملية ستع القرارات في الوحدات الإدارية واتخادها ، والحقيقة أن الحاذ القرار يمثل مرحلة من علمية الصنع ، بمعنى أن الخاذ القرارات تمثل الرحلة الاخيرة من مراحل عملية صنع القرارات .

إن مفهوم صنع القرارات لا يعثى التغاد القرارات فحسب وإنما هو عملية - (Process) معتبد للعاية تتبخل هيها عوامل متعددة ، نفسية - سباسية - المتعادية - اجتماعية - كما تتمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير الحددة والملومات المباددة وما شابه ذلك .

ولا يمكن أن يتم تحليل عملية صنع القرارات إلا في صوء العلاقات الإنسانية ودورها في الإدارة ، وما يتعلق بدلك من صبط السلوك في التنظيم ، وتحديث الساهمين في العملية ودور حكل منهم ، والثباخلات المغتلمة .

ويجب النظر إلى القرار على انه عملية تضامئية أو إنتاج مشترك بالرغم من أنه قد يعسر من شخص واحد ، فالواقع العملى أصبح الآن يحتم على ننظيم الإدارى ومن يقوم عليه من قيادة أو رئاسة إدارية ، أن تصدر قراراته من خلال الجهد المشترك ، ومن ثم فإن القرار الإدارى وإن كان يعسر من القيادة أو الرئاسة الإدارية فأن ذلت إنما يمثل المرحلة الرسمية النهائية للشرار والذي سبشته مرحلة الأدارية فأن ذلت إنما يمثل المرحلة الرسمية النهائية للشرار والذي سبشته مرحلة الأعداد والتحضير والتكوين وهي جوهر عملية صنع الفرارات .

إذن يجب أن يكون واضحا الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات ، وهي التي تتضمن كل ما سبق من مراحل بما فيها المرحلة التهائية لصدور القرار ، وبين مفهوم التخاد القرار والدى لا يعنى أكثر من العمل الدى يقوم به القائد أو الرئيس الإدارى من أصدار للقرار أي المرحلة التهائية في عملية صنع القرارات ، ومرحلة التفاذ القرارات على في الحقيقة عمل إدارى يمثل جانبا واحدا في عملية صنع القرارات .

أن عملية صنع القرارات تعنى في دائها الجهد المنتزك وليست باية حال جهدا الرديا لتنخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الادارى للتنظيم ، حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا العرد ، وترتب على دلت أن القرارات الآن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت عنه أو هكذا يجب أن يكون .

وخلامية القول هذا أن الذي ينهض يعبلية صنع القرارات هي " الؤسسة " التي تقوم بهده العملية في التنظيم ، ويأتى بعد دلتك مصدر القرار الذي قد يكون في أعلى التنظيم فردا كان أو لجنة أو مجلس إدارة أو مشاكل .

# 4- مراجل مملية سلح القرارات 📜 Stages مراجل مملية سلح القرارات 📜 🚽

تمر عملية صنع القرارات ، رغم نباين اهمية القرارات التخذة ورغم نباين المهد الذي يقوم به المتاركون في عملية الصنع ، بمراحل واحدة وإن اختلف دارسو الإدارة في عددها تأسيسا على الدمج والإجمال أو العصل والتعصيل بينها ، فمنهم من جعل هند المراحل ثلاثة ، تحديد المشكلات ، تحديد الطرق والحلول البديلة ثم الاختيار بين أحدىن هند الطرق والحلول والبعض جعلها خمدة : تحديد المشكلة - جمع الملومات والإحصاءات - الحلول البديلة - اختيار أحد الحلول \* الارتداد المكسى للبيانات ، والبعض جعلها سبعة مراحل واخرون فصلوها إلى تسمة مراحل.

وبرغم هذا التعدد الطاهرى تستطيع أن نصرض للراحل والخطوات الأساسية لعملية صنع القرارات في خمس يوضحها الشكل التالي .

## شكل رائم 10



251 -

# (1) الرحلة الأولى

يفصد بذلك دراسة الحالة الكائنة وتحرى أسبابها الحقيقية ، بمعلى أخر تحديد الحالة التى لا يرضى عنها الدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها ، وهذه العملية تعتبر أهم خطوة فبن الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتحده ودلك حتى يكون لبقية الخطوات جدواها وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون سواها.

ويرى بعص كتاب الإدارة أن من العوامل التي تساعد الديرين على التعرف المنكلات توافر الاستعداد لديهم للقيام بهده الهمة وبدل الحهد اللازم للتعرف ببقة على كل ما يحيط بالمشكلة ، وإن الديرين الذين يتوافر لديهم مثل هنا الاستعداد يساعدون منظماتهم على تحقيق بجاح أكبر .

وقد يتطلب الأمر الاستعانة باهل الخبرة الهنية أو التخصصة من داخل التنظيم أو خارجه حيث تؤدى الاستعانة بهده الخبرات إلى الكنت عن الاسباب الحقيقية والجدرية وإلى أبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختبار البدائل ، ويضعة خاصة القرارات الاستراتيجية ، من أحتمالات الخطأ في التشخيص نتيجة ما قد يكون من نقص في الخبرة الفنية لدى المبرين .

والواقع ال الخطأ في مرحلة تشخيص الشكلة وتجرى البيابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطأه في جميع المراحل التألية إذا لا فيمة لاى علاج مهما كان مكلما طائلاً بني على خطأ في التشخيص أو في تحديد الأسباب . فمثلاً إذا لاحظ المبير ضعف الإنتاج في حدثه الإدارية وأراد أن يجد حالاً لهده الشكلة فيجب عليه أن يبحث عن أسبابها طقد يكون دلت راجعا إلى انخفاض الروح المعاوية للموظفين لضعف الأجور ، أو أن يكون ذلت بسبب النقص في التدريب أو ضعف الرقابة ، فإدا تصور الدير خطا أن السبب الأساسي هو انخفاض الروح المتوية لانخماض الأجور مع أنه لبس كدلت ، قمهما رفع الأجور فلن يقضى فراراد المند عي هذا الشأن على المتكلة لسبب بسبط وهو أن المدير لم ينجح في معرفة السبب الحقيقي الذي قد يمكن في ضعف الرقابة والمتابعة أو نقص التدريب أو غيره .

# ( ب ) الرحلة الثانية : جمع المغرمات والبيانات والإحصاليات ولمنتبئها وتبسيطها

ال فهم المسكلة فهما حشيقيا واقتراح بعائل مناسبة العلها بشطلت جمع البيانات والعلومات دات العبلة بالمسكلة ، حيث يوجد لكل مشكلة أو قضية معلومات وبيانات واحساليات تحصها ولنا بلزم جمع كافة العلومات والبيانات والإحساليات والأرقام ، وهي تمتير الدعامة الأساسية التي نبني عليها القرارات ، فالشرار الفحال بعثيما على قدرة المدير في الحصول على الكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والعلومات المحايدة والملائمة زمنيا مي مصادرها المختلفة ، وإدا كانت البيانات ( Dala ) تمثل ارقاما وإحصاليات وحقائق تتعلق بواسطة الجهد البشرى وغالبا ما تتركم على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة محل القرار .

وبعد إكمال الحصول على المعلومات والبيانات يلزم إعدادها والعمل على تناسفها وتكاملها وتبويبها وتنظيماها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل الغارنات بالشكل الدى بسهل أمر الاستعادة منها ومن دلالتها . وتقوم الحاسبات الإلكترونية الأن يدون مهم في جمع المقومات وتخزيثها وتصنيفها وتحليلها مما يسهل على المدير - متخد القرار - الكثير من الجهد والوقت والتكلفة ، بحيث توافرت نظم الملومات الإدارية ( MIS ) ونظم مسائدة القرار ( DSS ) التي تمين الدير كثيرا في اتخاده للقرارات .

وقد صنف علماء الإدارة أنواع الملومات والبيانات التي يستخدمها المدير طي ممارسة مهامه الإدارية عدد تصنيعات منها ،

- أر البيانات والملومات الأولية والثانوية .
  - 2. البيانات والملومات الكمية
  - أأر البيانات والملومات النومية
    - 4. الأراء والحفائق

# (ج) الرحلة الثالثة : تحديد ووضع البنائل (الحلول) وتحديد مزايا وعيوب خال منها:

بعد تشخيص المشكلة التي ثم التعرف عليها وتحليلها ، وتحديد البيانات الملومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها ، ينتقل الدير متحد القرارات التي القرارات التي مرحلة البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول او القرارات التي يمكن إثخادها .

ويقعد بالبدائل ( Alternative) ان يصع المدير مجموعة من العلول او الخطط البديلة والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيمية محدودة للوصول الي الاهداف المطلوبة ، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من وقت لأخر وذلحك وقتا لطبيعة المبكلة ، والوقت المتاح لحلها ، ومهارة متحد القرار وجديثه ورغيته في التوصل إلى الحل السليم ، ومقدرا الخدمات الاستشارية التي يتلقها

من الإدارات والأقسام المعاونة في النظمة ، ثم يقوم المبير متخد الشرار بالمفاضئة بين البدائل التي توصل إليها وذلت بتقويمها ومقارنتها حكل واحدة منها بالأخر من حيث المزايا والعبوب والتكاليف ومشكلات التنفيد والنتائج المتوقعة ، ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملاءمتها للظروف المبطلة بالمنظمة - داخليا وخارجها - ودلت للوقوف على النتائج التي يمكن أن يحققها حكل بميل إذا ما تم تطبيقه في المنتقبل .

## (a) للرحلة الرابعة ، إختيار البدائل الثاسية ،

تعتبر عملية الإختيار النهائي من بين البدائل المناحة لحل الشكلة ، هي البدائل المناحة المرافقة وتقويمها يجد البدائل وتقويمها يجد المدير البدائل وتقويمها يجد الدير متخد القرار نفسه هي موقف يسمح له تحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة ، وهنا يصل إلى اختيار واحد من البدائل التي حددها وتوصل إليها هي المرحلة السابقة بحيث يكون البديل المختار أنسب البدائل المناحة وأفصلها .

## ويستند الدير في عملية الإختيار إلى عدة معايير أهمها --

اتفاق البدائل مع أهمرة التطمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءالها . تحقيق البديل للهدف أو الأعداف المعددة .

- قبول أفراد المنظهة لحل البديل واستمدادهم لتنمين
- درجة السرعة الطلوبة في الحل البديل والوعد الذي يراد الحصول فيه على نتائج الطلوبة .

255 -

مدى ملاءمة مكل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمتظمة في ضوء الاعتبارات السياسية ولاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والخلفية والقانونية والدبنية .

طخاءة البديل والعائد الذي سيحققه إثباع البديل المختار ودرجة المعادة البديل المختار ودرجة المحادة المعودة المحادة المح

واخيرا حقان اختيار البديل الناسب بتوقف على أن يكون قابالا للتطبيق العلمى وان يكون واضحا لأقراد التنظيم ومقبول لديهم حتى بتم تنفيذه بكفاءة وقعالية .

## (هـ) الرحلة الخامسة ، التغلا القرار ومتابعة لتغيث

# Decision taking - performing

يعد اختيار البعيل الأمثل تجرى عملية تهيئة المناخ الملائم له مثل تجهيز الإمكانيات المطلوبة والاستعدادات اللارمة ووصع احتياجات تكفل تحاح القرار التخد .

وقد يقرر الدير في هذه المرحلة إجراء اختيار مبدلي للقرار حتى يتأكد من 
صالاحبته ويطعدن إلى نتائجه عند التعليبق العملى ، وقد تأخد عملية الاختيار 
صورا متعددة مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو نتعيده جزئيا أو على مراحل 
أو تنعيده جزئيا أو على مراحل أو تنعيده بالكامل في ظروف قعلية أو وهمية 
للتعرف على اثاره والتحقق من نتائجه أو مناقشة البديل الختار مع الأخرين 
الرؤساء أو الزملاء أو الردوسين والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه .

وحتى يكون تنفيد القرار سهلا بالنسبة للجهات والافراد الدين سيتولون تنفيده ، لابد أن نتم صباغته بصورة واصحه ومختصره ويسبطة ، فالصباغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مصمونه ، وتلاش تعدد تنسيراته ، ويراعى في صباغة القرار عدم تناقص اجزاله مع بعضها وانسجام القرار والساقه مع القرارات التى سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والانظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات الناطة بمتحد القرار.

ويختار المدير متحد الشرار الوقت المناسب لانخاذ وإصمار القرار وتبليعه إلى كافة الإدارات والأقسام المنصبة وتبحد همم العاملين ورفع روحهم المنوية لتنفيد ما ورد هبه.

ومن الهم الإشارة هذا إلى ان عملية صنع الشرارات في منظمات الجهاز الإداري او في إحدى منظماته فد لا ناخد هذا الشكل النظري الدفيق ، فمن السهل في الخدمة الدنية ان يقوم بتحديد المنتولية الوظيفية بالنسبة لمملية الخاذ الفرازات ولثنه عادة لا نجد هذه السهولة في تحديد المنتولية الوظيفية بالنسبة لمطبة في المنابذ الشرازات وكنه عادة لا نجد هذه السهولة في تحديد السلطة في النظاء الشرازات ، وهناك أكتار من سبب لدلك.

 أ. أن حكثيرا من القرارات تأخد طريقها إلى أعلى هيكل التنظيم للحصول على تأييد القيادة العلبا ومواقعها عليها نظرا للطابع السباسى العام في عمل الجهاز الإدارى

2. أن كتيرا من القرارات فتدخل في تقديرها اكثر من إدارة في المنظمة الواحدة ، وهذا يستثرم الحصول الواحدة ، وهذا يستثرم الحصول على عدة ( موافقات ) على الجوانب المتعددة للقرار الواحد أو أن القرار الواحد في المنظمة الحكومية يتعرض بسهولة إلى ( التفتيت ) والانقسام إلى عدة ( قرارات )

، ويؤدى ذلحك إلى صعوبة تحقيق القدر الكافى فى التفويض فى عمليات الجهاز الإدارى حكما أنه يجمل خطوط الإنصال أدادً غير فعالة لخدمة عملية اتخاذ القرارات .

أ. أن هناك اعتبارات ( الضغوط السياسية ) من خارج المنظمة التي لعخل قوى خارجية مؤثرة في عملية اتخاذ القرارات ، ولمل هذا هو أحد الأسباب التي تفسر كثرة تكوين ( اللحان ) في الجهاز الإداري باعتبارها أداة هامة لتحقيق التنسيق بين قرارات وحدات النظومة الواحدة المستركة في عملية واحدة أو بين قرارات منظمات متعددة في الجهاز الإداري ، غير أن الفجوه إلى اسلوب الفجان بجد أن يتسم بالحدر وهدم المالعة (نا قد بؤدي ذلك إلى الهرب من المستولية والتردد في الخاد القرارات وقد يؤدي إلى تعطيل الأعمال والوصول إلى الحلول الوسط الوسط الميول الميول المالية .

# 5- انواع المرارات الإمارية Kinds of Decision ... عالم المرارات الإمارية ... -5

تنفسم الفرارات الإدارية بصورة عامة إلى عديد من التفسيمات وفق معايير طبد تفسم الفرارات مثلا وفق معبار طبيعتها إلى قرارات تنظيمية وقرارات تنفيدية وقد تفسم وفق معبار الهدف المبتض تحقيقه الى قرارات دات عدف عام واخرى ذات هدف خاص . كما تنفسم وفق الوضوع مجل القرار ، ومن تم يمكن لقسيمها الى قرارات سياسات وقرارات وظائمية وقرارات تحطيطية ، ومن حيث شكل صدور القرار نجد قرارات مكتوبة وقرارات شعهية وابضا قرارات صريحة وقرارات معنية ، وغير دلك من التقسيمات ، وفي الحقيقة لا يوجد معبار واحد محدد يمكن الخاذه اساسا لتقسيم القرارات بل الملاحظ وجود تعاخلات بين مختلف الأنواع المستندة إلى المعايير المختلفة ، وعلى هنا النحو قان مسألة مختلف الأنواع المستندة إلى المعايير المختلفة ، وعلى هنا النحو قان مسألة الشعشيف تخضع لاعتبارات الباحث والعيار الدي يثبناه من أجل المتوصل إلى التصديف والتفسيم .

وعلى دلك يمكن لنا أن نضم القرارات الإدارية إلى الانواع الثالية :

# Traditional & in انقرارات التقليمية وانقرارات غير التقليمية (traditional &

القرارات الثقليدية هن قرارات روتينية تثملق بالثنكلات العادية الثملة بإجراءات الممل اليومى وتثمينه والتشاط الجارى في التظامة ويمكن تقسيمها إلى نوعين تنفيدية وتكتيكية .

ويشير ( هربرت سيمون ) على هذا النوع من القرارات الجدولة أو البرصجة (programmed decisions) شبيزا لها عن القرارات غير الجدولة أو غير البرمجة ( Non- programmed decisions ) والتي تستلزم وقتا طويلا وجهدا مقبيرا لحمح المعلومات المتعلقة بالشكلة وأخد الاراء والاستثنارات من ذوى الخيرة وإجراء البحوث والدراسات التي تنتاول العروض والاحتمالات ومنافشتها وقد اسماها البعض بالقرارات الابداعية ( Creative decisions ) تكونها تهدف إلى مواجهة مشكلات ومواقف جديدة.

اما النوع الثانى هذا فهو القرارات غير التغليدية وهى تنفسم إلى قرارات حيوية وقرارات استرائيجية ، وتنعلق أساسا بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمنتكلات التي تعترض الخطلط ، القرارات الحيوية تحتاج في حلها إلى التعاهم والمنافضة وتبادل الرأى على نطاق واسع بين المدير ومساهديه ومستشاريه من الإداريين والمنبين والقانونيين ليميد من إسهاماتهم في التوصل إلى القرار ومتابعة تنديده بفعالية ليحقق الأهداف المطلوبة ، وهده في الطريقة الديمقراطية في التخاد القرارات.

أما القرارات الاستراتيجية ، وهي قرارات غير تقليمية ايضا ، فتتصل
 بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كير من العمق والتعقيد ،

وهى لا توجه بقرار طورى أو بمجرد عقد اجتماع الناقشتها ودراستها وإنما تتطلب البحث المتممق والدراسة المثانية والستفيضة والمتخصصة ، وغالبا هذه المشكلات على مستوى قومى وتتصل بتحديد الأهداف وتخطيط العامة للدولة .

## ب القرارات المدريحة والقرارات الخسئية

الشرار الصويح هو الذي يفصح فيه الدير عن مسلكه في موقف معين بالوافقة أو عدمها أي بالمنح أو المنح ، أما القرار الضمئي فهو القرار الذي يستماد من قرار يتصل بموضوع اخر أو القرار الذي يستفاد من موقف المدير ومسلكه وأن لم يعير عنه صراحة ، مكان يطلب موظف إذنا عند الانصراف قبل موهد انتهاء العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يعير محرد الحديث ويلاحظ أن القرار الضمئي هو قرار شموري ومقصود شأته في دلك شأن القرار الصريح

## ج القرارات الكثوية والقرارات الفربية

القرارات الكتوبة تصدر في صيفة مكتوبة أ الألحة – تعليمات – أوامر أ أما الشفهية ظهى تخرج للوجود عن طريق مكلمات منطوقة وليست مكتوبة ، والفالب أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع (ليها عند الحاجة وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تمسيره

# القرارات القاصية والقرارات القربية

ه القرارات القاعدية أو " الاثلمية " هي تفت تمسر في مواجهة أي الفراد غير معددين بدراتهم بحيث يسري مضمون هند القرارات على حكل من توافرت فيه الشروط المعددة ، أما القرارات الفردية فين التي تمسر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بتوالهم ، مثال القرارات الأولى القرار المسادر بترقية فكات معينة من الماملين دون تحديد أسمالهم ، ومثال الثانية القرار المسادر بمنح مكافأة لوظف معون.

# 6- بتمتريمة في احتياد العرارات Sharing in Decision taking

عملية صنع القرارات انما هي في الحقيقة النتائج النهائي لحصيفة مجهودات متكاملة من الأراء والانصالات والدراسة والتحليل والتقويم التي ثمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة وبمعرفة أفراد عديدين ، الأمر الذي يجعل هذه العملية لتاج مجهود جماعي مشترك وليست لرأى فرد واحد .

لقد اسبح من الصحب في طل التطورات التي تستهدفها الإدارة الحديثة أن يواجه القائد الإدارى المشكلات الإدارية وحدد مهما كانت قدرائه ومعارفه وتجاربه التي قد تساعده على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وابعادها واسباب نشأتها وكيمية حلها ، ومن ثم اصبح لزاما على الدير متخد القرار أن تعتمد على اشتراك الربوسين في التخاد القرارات اللازمة لحل الشكلات الإدارية التي تواجهه .

وتاختلف درجة الشارطة فى اتاخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذى يمارسه المدير والنهج الدى يسير علية لاشتراك مرؤوسيه فى حل المتكلات التى تواجهه فى اتاخاد فراراته .

وللمشاركة في عملية اتخاد القرار مزايا عديدة فهي تساعد على تحسين فوهية القرار وجعل القرار المتخد أحكثر ثباتا وقبولا لدى الماملين فيعملون على تنميذه بحماس شديد ورغبة صادق ، كما تؤدى إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الدير وبين أقراد التنظيم التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ، كما أن لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمستولية وتمهمهم الأعداف التنظيم.

وفى مجال الشارطة فى الخاذ الفارات يمكن استخدام الجماعات اللجان لتطوير البدائل وهذا الاستخدام يمكن أن يكون سلاحا ذو حدين ، ففى الجالب الإيجابي يمكن أن يعنى استخدام الجماعة فقاطا عديدة ووجهات نظر توضع في الاعتبار ، وإن مناهج كثيرة فيما يتعلق بالتنكلة يمكن تنميتها ، وعلى الجانب الأعتبار فإن العروف عن اجتماعات اللجان أنها أ ربيتة السمعة أ فيما يتعلق بضباع الوقت فضلا عن الخطر العالم والحال فيما يتملق بتبنى الجموعة لما يراه المتميز فيهم بكونه اكترهم طاقة وحركية .

ولقد قام احد الخبراء " نورمان ماير " ( Norman Maier ) يعمل بحث شامل في هذا الوضوع ، انتهى فيه إلى تلخيص ما اطلق عليه أصول وخصوم ( إيجابيات ومأخذ ) جماعية اتحاذ القرار،

# أما عن الايجابيات ( أصول ) لجماعة اتخلا القرار فأهمها :

القدر الكلى الثماظم من المرقة والملومات.

تواقر عدد أكبر من الداخل بالتسية للمشكلة .

أن الإشتراك إلى حال المُشكلة يزيد من قرمن قيول هذا الحل .

الشمول الجيد بالنسبة للشرار

# أما لِأَخَذَ ( الخميوم ) على عملية جماعية الخفلا القرار طأهيها :

الشعط الأجتماعي -

الهيمنة العردية

الأمداف التانوية التصارعة 🕒

على أية حال تكون قدرة زيادة مزايا استخدام الحل الجماعي للمشكلات وتجنب الماخذ عليه متوقعة على مهارات قائد الجماعة إلى مدى بعيد ، وقد قدم " ماير " البادئ التالية للفائد حتى تجن قيادته للجماعة جيدة ،

- ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف الشكلة .
  - التاكد من مشارطة عقل أعضاء الجماعة .
  - الثمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار
- عدم الاستجابة لكل مشترك ، وأيضا عدم الهيمنة على الناقشة .
  - أوجيه الجهود لتخطئ المقيات التي يمكن التغلب عليها.

### 2 - «التواهي السيكولوجية في الأخلا القرارات

من الأسماء الشهيرة في مجال الاهتمام بالنواحي السيكولوجية في إعداد القرار " هربرت سيمون " وخاصة كتابه " السلوك الإداري دراسة في عمليات الخفاذ القرارات في المؤسسات الإدارية والذي صدرت الطبعة الاولى منه هام 1940 والطبعة الثالثة عام (1970)

وقد قدم فيه نمودجا جديدا للسلوك الإدارى يدعى النموذج المتطقى الموذع المتطقى الموذع المتطقى الموذعي الجديد (A new logical positivist paradigm) وكان لمسيره سيمون يدور حول المطرع بأن المعرفة يمكن الحصول عليها فقعك إذا البنت صحتها إجرائبا ، ولدلك توجه إلى طرقة معترضة لنبرير السلوكيات عن الطريقة الميكانيكية معتمدا النظرة الاقتصادية المادية.

ويرى سيمون بأنه أن الأهماط النهائية للأنشطة المؤسسية تشطوى على احكام 
هيمية ( Value judgments ) هان الوسائل لتحقيق تلك الأهداف النهائية 
ربما تنطوى على احكام عقالانية ومبنية على حقائق ميررة ، وهو يأمل بأنه مع 
مرور الزمن يمكننا إيجاد السبل الإجرائية التي تسمح بعضل أفضل بين العناهم 
التي تتضعتها القرارات المبنية منها على الحقائق والعناهم المبنية على القيم 
الاخلافية .

على أية حال فان الاهتمام الأنكبر اسيمون يتضمن الجانب" النفسى" في الفرارات الإدارة من تأثير " السلطة " و " شخصية الؤسسة " و " محددات المقالانية " واقرها على تلك القرارات ، حيث يرى أن الاهتمام الاساسى للنظرية الإدارية يجب أن يتصب على عقالانية القرارات ( Rationality of decusions ) الإدارية يجب أن يتصب على عقالانية القرارات ( Rationality of decusions ) ونظرا لوجود محددات على المقالانية الإنسانية يصبح لزاما على الإدارة أن تعمل على تصميم بيتة عملية يتمكن بها الفرد من الوصل ، أقرب ما يمكن ، إلى المقالانية في اتخاذ قراراته وقد فسر سيمون تعبير " عقالاني " بأنه يسكن اعتبار القرار عقالانيا بشكل موضوعي إذا كان حقيقة يمكس التصرف والسلوك المنجيح المؤدى إلى تعطيم الفيم المعلقة في المواقف المحددة ، ويعتبر القرار الصحاب المؤدى إلى تعطيم الفيم المعلة مدركة من قبل متخد القرار.

ويما أن سيمون وازى وساوى بين " الإدارة " و اتخاذ القرارات " حيث هو القائل بأن الإدارة ما هن إلا عملية اتخاد قرارات في كافة الستويات وهي كل وظائف الإدارة المختلفة فقد جاء اهتمامه الأساسي منصبا على كيفية اتخاذ القرارات وتحليلها وكيف يمكن استخدامها بشكل أكثر فاعلية .

واقترح سيمون ضوائح " الرجل الإدارى " ليحل محل " الرجل الإقتصادي " فالتظرية التفليدية الاقتصاديين كانت قد افترضت العفلانية الكاملة للإنسان .

والواقع أن أهم ماوجه من نقد لفكر سيمون هو أن مدخله في الجوهر يعتبر توظيف التطرية كوسيلة نفعية للمحافظة على بقاء النظام القالم . أنه يرفص فكرة التغيير أو على الأقل تحاشى بحثها على مستوى واسع على أنه يتبقى القول هذا بأن دراسة طبيعة المقالانية هى موضوع مازال مدارا للبحث وان ما قدمه سيمون يمثل حقا مساهمة عظيمة فى هذا الجال ونقلة فكرية لوعية جوهرية لا يقلل من شأنها ما اعتراها من قصور فى بعض الجوائب .

### تحسين عملية الخلا القرار

من الأقاويل التبائمه في الإدارة في مجال التفاذ القرارات انه " ليس هناك في المالم شئ منتشر ومعتاد ، وايصا صعب لدرجة لا تطاق مثل القرار الصعب " ومن ثم نقدم قالمة ارشادية مبسطة لاتخاد قرارات أكثر فاعلية ،

- أ. ترتيب الحقائق والمتومات
- 2. استثارة الأجاسيس الشخصية
  - التابهد من سلامة التوليث.
- عدم التركيز الزائد على نهائية القرار .
  - 🧟 المنافشة وثبادل الراي 🦳
    - اختيار الاقتراحات
  - 7. بحديل المشكلة بمقل متفتح
  - 8 طلب النصيحة مما يحظون بالثقة
- استخدام التماذج الثالية من الشخصيات الفصالة لحفزك وقيادة تصورانيا
  - 10 لوظيف الشبكات الإنسانية في العمل

أن عناك ثالثة محاول رئيسية لعملية الخاذ القرار عي: المير مثخذ القرار البيئة الماخلية والخارجية ، الوارد والهارات ، وصائع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ . ومفتاح القرارات الناجعة هو أن تتجنب ترجيح كمة باعلى أخرى ، صحيح أن يعض الناس بتقنون التخطيط الكثر من التنفيذ وأن بعصهم يغضلون التنفيذ على التخطيط ، لكن المطلوب هو الجمع بين الإثنين.

# العوامل الؤكرة في صنع القرار ( \* )

إن صنع القرار يستلزم التمكير في الموامل الأؤثرة فيه ، وهذه الموامل يمكن تصنيفها على النحو التالي ،

### أولاء العوامل الإنسانية :

#### وللتمثل في ه

- أ. مدى قبول واقتناع الأقراد الدي تم اتحاده
- العابات والثقاليد والأعراف السائدة ومدى مسايرة الفرارات لها.
- التسرع في اقتراح البدائل المختلف للمشكلات وتبنيها دون دراسة مثانية او تقويم جيد فهده البدائل .
  - 4. الاعتماد بمرجة كبيرة على الخبرة السابقة
    - 5. التحيز والمواطف
  - الُّا... الخلط بِينَ المُتَكَلَّةُ وَأَنْهَا وَمَطَّاهُمُ هَذِهِ المُتَكَلَّةُ
- 7. التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل الشكلة ، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أيبابها .

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> منام سامتر احد 200 ------

 عدم اهتمام صانع القرار باحثمالات المقاومة للتغيير من جانب أقراد المجتمع التعليمي .

# ثانهاء الموامل التنظيمية

### تشمل غلى سبيل للثال ما يلي :

- أراعدم وجود نظام جيد للمعلومات
- عدم وضوح الملاقات التنظيمية بين أفراد الجثمع الثمليمي
  - الركزية التعبيدة.
  - أدر حجم التظهاث ومدى انتشارها جفرافيا
  - 5. عدم وطوح الأعداف الأساسية للمنظمات
  - الُّا... مدى توافر الواد الثالية والبشرية والمثية للمتظمات

### كاثناء الموامل الربيطة بالتكلفة والماكء

تنطوى على تحديد وتقديم كل نفقات البدائل المترجة لحل المشكلة وكذلك الموالد المرتبطة بهذه النمقات على مدى الترة زمنية معينة .

### رايما ، هوامل أخرى مثل ،

- أن طبعوط الوقت
- 2. التمارض بين اعداف النظمات واعداف بعض مؤسسات الجتمع الحلي .
  - المنفيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في الجنمع
    - درجة التقدم التكتولوجي في مجالات انشطة النظمات.
- درجة النافسة التي تواجها المنظمات الحكومية من نظيرتها في القطاع الخاص والمكس صحيح .

### بدائل السياسات والمارسات الإدارية في سبتم القرارات

تتعدد بدائل السياسات والمعارسات الارتبطة بصنع القرارات ليس فقط بسبب
الاختلاف في نظم الإدارة! نظام الإدارة بالأهداف والنتائج . نظام الإدارة بالأوامر ،
نظام الإدارة بالإجماع ... إلخ ١ ، ولكن أيضا نتيجة للنبايل في المواقف الإدارية
والتنظيمية والبيئية الناء صنع قرار معين فإل طبيعة الموقف قد تعرض ضرورة
استخدام سياسة أو اسلوب معين من أساليب صنع القرارات .

وعلى وجه العموم يمكن تصنيف المارسات الإدارية الرئيطة يعبنج القراران على النحو التالي :

### الهنجل الأول ، القرارات القربية ،

ظى هذا البديل يقوم المدير يصنع القرارات متمردا دون مشاركة احد من مردوسيه فى أى مرحلة من مراحل سناعة القرار سواء ما يختص بجمع العلومات أو تحليل المنكلة وتحديد الأهداف أو عملية التقويم لبدائل الحاول ( أو الوصول إلى الهدف ) ... (لخ ، وقد يكون لهذا التصدرك أسبابه ، ومن بين هذه الأسباب الخفاض كمادة المردوسين أو عمم وجود ثقة متبادلة دين الرئيس المردوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة دين الرئيس المردوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة دين الرئيس المردوسين أو

ويرغم وجاهة بعض أسباب ثبني هذا التعبرة، أو السياسة في عبتم القرارات إلا أن فقدان القرارات التي نتخد على هذا النجو لعنصر الشاركة بالرأي أو العلومات قد يؤدى (لي افتقارها لحماس القائمين بالتنفيد أو الدقة والوصوعية ، كما أن المفالاة في أثباع هذه السياسة لا يساعد على خلق جيل أو صف ثان من الإداريين في المستقبل .

### البديل الثاني : البديل الياباني -- القرارات بالإجماع

### Consensus Decision-Making

إن المارسات اليابانية في صنع القرارات تختلف عن نظيرتها في الولايات الشحدة وكدلتك مول اخرى متقدمة ، والبديل الثاني في صنع القرارات يقوم أساسا على ممهوم مؤداه أن التغيير والأفكار الجديد الخاصة بالقرارات يجب أتن تأتى من المروسين ويتم هذا على النحو التالي :

- أ. يقوم الربوسين بإعداد الفترحات إلى الرئيس / الشرط الدى يقوم برهمها
   بعد دراستها إلى السنوى الدى يليه وهكنة إلى أن تعمل إلى السنويات العليا .
- . يقوم الشرفون بدلا من قبول او رفض مفترحات الربوسين بثقميم استلة تكتبكية أو مفترحات اخرى إضافية بالإصافة إلى تشجيع مرزوسيهم .
- أ. ويمكن إذا تطلب دلطه إعادة المشرحات إلى المردوسين أو من قام بثقديمها للحصول على مزيد من المعلومات .
- 4. والقاعدة هي ضرورة الإجماع بنسبة 100 : على القرار من حكل الستويات
   الثي يمر بها .
- أ. بدل جهد علير في الاتعمال وتجميع المفومات من عكل المنتويات بشأن
   أي مشكلة أو قرار ،
- ٥٠. في حالة الموافقة من قبل الإدارة العلبة على المقترحات يتم إعادتها اي ارسالها حرة أخرى إلى التردوسين النبن قدموها لكى يتم تنميذها .

# البديل الثالث : القرارات بالأفليهة – القرارات الجماعية :

تصنع القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد ، وإنسا أيضا بواسطة الأجتماعات ، على أية حال فإن القرارات الجماعية تناسب طبيعة العمل الإدارى ، كما يشبع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإدارى . ويرجع ذلك برجع إلى أن القرارات غير المبرمجة نتسم عادة بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الأراء البديلة والتناقشة والتقويم من الخبراء وذوى الراى والتخصصين .

ويصفة عامة فإن هناك العديد من ممارسات صنع القرارات الجماعية ، وهي تختلف فيما بيتها في درجة تاثير أفراد العماعة على الخاذ القرار النهائي ، ويمكن التفريق في عدا الجال بين ثلاثة مداخل ،

# أ. أقراد الجماعة يتمنحون للدير وهو الذي يمنتع القرار .

وهنا تتجلى مساهمة أطراد اللجنة أو المستركين في الاجتماع في إبداء الأواه البديلة ومنافشتها وتطويمها وإبداء النصيحة المدير الدى بدير اللجنة أو الاجتماع ، ثم ينضرد المدير بمسؤولية اتخاد القرار سواء أخد ام ثم يأخد براى أقراد الجماعة.

# أفراد الجماعة لايد أن يجمعوا بذاواطقة على القرار التهالي .

وهذا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع هو إدارة المناقشة وتنميتها والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي ، يلى دلك اقتراع اعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار ، فإذا أجمع جميع أقراد الجماعة على صلاحية القرار ، التخذ هذا القرار وعفان نافدا .

# أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي.

وهنا لا يلزم إجماع حكل أفراد الجماعة بال يلزم أن يكون هناك أغلبية على القرار ، فإذا حكان عند أقراد في الجماعة وحكلهم موافقين يعنى هنا إجماعا ، ووجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعنى أغلبية ، وفي حالة وجود عند زوجى من الأفراد داخل الجماعة وانفسام العند موافقين يعنى أغلبية ، وفي حالة وجود عند

فإدا كان عند أقراد الجماعة سنة ووافق ثلاثة على القرار وعارض ثلاثة القرار فتؤخذ الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس .

وبالنسبة بائل هند المهارسات المتبعة في صنع القرارات الجهاعية يمكن القول انها نتحنب العبوب التي ينطوى عليها البديل الأول غير أن من أهم نقائصها هي الوصول إلى ما يسمى بالحل الوسط للمشكلة وذلحة الإرضاء جميع الأطراف بعض النظر عن درجة الدقة والوضوعية في التمامل مع المشكلة أو تحديد البديل الأطمال للوصول إلى الهدف ، يضاف إلى ذلحك أن المناقشات التي قد تدور إذا لم تكن موجهة التوجيد الحيد فإن هذا يكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .

### أساليب مشع القرار

يوجد المديد من أساليت صنع القرار بصفة عامة يمكن الاستفادة منها في النظمات ككل ، ولعلى من أهم هذه الأساليب ما يلى :

#### أولاء أسلوب مصفولة الماكء

يفيد هذا الأسلوب في الفاصلة بين بديلين أو عدة بدائل مقترحة لحل الشكلة وبعيارة أخرى يساعدنا أسلوب مصموفة المائد على تحقيق الألى :

- أ. تقدير التتبجة التوانعة لكل بديل حسد فروض مختلفة
  - لقرير احتمال تحقيق كل نتيجة من النثائج السابقة .
- احتساب الشيمة المتوفعة ( النتيجة المتوفعة × الاحتمال ( الكل نتيجة )
  - 4. ترتيب البعائل المتوقعة

### ثانيا ، أسلوب هجرة القرارات ،

تعتمد شجرة القرارات على إقاحة الفرصة أمام الأدير للتفكير في صناعة القرارات بشكل شامل ، يبدأ من تحديد هدف محدد ثم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي لماعد في تحقيق الهدف محدد مما يثيج الفرصة أمامه لاختيار أنسب القرارات وأفضلها ، بالاعتماد على مفاييس حكمية معينة .

وفي هذا المجال يستفاد من اسلوب الأحتمالات لإعطاء فيم ممينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والتائج الثوقع من حدوث كل مثها .

### وتشمل مراحل تطبيق أستوب شجرة القرارات الخطوات الثالية د

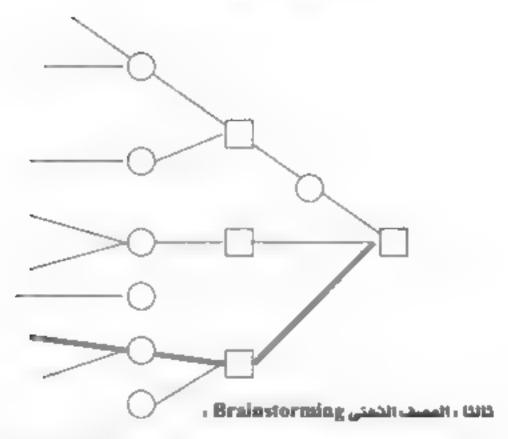
- 2 تحديد الحلول أو القرارات البديلة
- أحديد التصرفات أو الأحداث المكن حدوثها لكل قرار على حدة
- 4 حساب احتمالات جدوت كل تصرف أو جدت من الاحداث المكنة
  - أحساب العائد أو الثالج من كل تعبر الداو كل حدث
    - 🐧 اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة

ويتضح من هذه الخطوات أنها تكون فيما بينها مرحلة أساسية من البحث تشمل مركزين أساسين ، الركز الأول هو نقطة الشرارات النديلة والتي يرمز لها بالمريمات وعندما يكون متخذ القرار في مرحلة تحديد القرارات البديلة ، والمركز الثاني هو نقطة الأحداث والتي يرمز لها بالدوائر ، حيث يتحدد عندها مجموعة التصرفات أو الأحداث المكنة كنشيجة لكل قرار من القرارات البديلة ، ويوضح دلك الشكل الثالي ،

# شكل رقم ( 11 )

### شجرة القرارات

- 🗖 تقطة قرارات
- القطلة الأحداث المكنة
- مسار القرارات والأحماث البعيلة
- مسار القرارات الذي ثم اختياره من بين القرارات اليعيلة



وهنا الأستوب أو الطريقة هي عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة ممينة ويقوم المُشتَركون في المصف النفتي بإطلاق المديد من الافكار ويسرعة حتى تأتى الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل الشكلة . وهذا الأساوب عادة يعتمد على مفاجأة المُسْتركين في حل المُسْكلة وإثارة دهنهم وتطوير حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريمة لهده البدائل حتى يمكن الوصول إلى افضل حل .

### رابعا ، استوي، دتنى Delphi technique رابعا

أنى اسم هنا الأسلوب من معيد دلفى اليونانى الذى كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المنتقبل ، وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد ومناقشة الينائل غيابيا في اجتماع اعضاؤه غير موجودين وجها لوجه ، وتتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتى ،

- أ. تحديد الشكلة ، ويلاحظ هذا أن الشكلة ممروقة بشكل مسبق.
  - تحديث اعضاء الاجتماع من الخيراء وذوى الراي.
- تصمیم قائمة استلة تحتوی علی تساؤلات عن بدائل الحل او اسلوب الشكانة وتأثیر بدائل الحل علیها
  - 4- ارسال فالمة الاستلة إلى الخبراء كل على حدة طلبا لرابهم
  - ثمليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متنبابهة
    - 6. كتابة تقرير مختصر بالإجابات.
- إرسال التقرير الى الخبراء مرة ثانية طلبا لمرقة رد فعلهم بالتسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة
  - أ. تعاد الخطوات الخاصية والسادسة والسابعة مرة أخرى
- يتم تجميع الأراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل الشكلة الفضل .

وهناه الطريقة وإن كانت تأخذ فترة طويلة انتظارا لعرفة اراء وربود أفعال الطيراء وكتابة التي يمكن أن الطيراء وكتابة التقرير ... (لغ ، (لا انها تناسب الشاكل المقدة التي يمكن أن تحتمل الانتظار ، أو التخطيط طويل الأجل .

# الشكالات الإدارية في معتج القرار:

يجب أن تكون القرارات الإدارية التى يتخدها الدير صائبة على (عتبار أن هده القرارات تلهب دورا رئيسيا فى تحقيق اعداف المنظمة ، ولكن فى الواقع التطبيقي يوجد عدد من العوامل المرتبطة بالتخاد القرار وتؤثر على فاعلية ومنها »-

### مسعة وسلامة القرار

طنوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الإعتماد عليه تتوقف طبيعتها على حنكة وبراعة وخبرة متخد القرار وعلى العلومات والحقائق المناحة للمدير متخذ القرار وكادلتك على الأساليب التي يلجأ إليها الدير عند اتخاد قراراد .

# 2. بيئة القرارة

ونعش بها البينة المادية والسيكولوجية السائدة بالشروع والتي تؤثر بالضرورة على طبيعة القرارات الصائرة . ففي مشروع ما قد يكون الطابح هو عدم الحسم المرادة القرارات السائرة . ففي مشروع ما قد يكون الطابح هو عدم الحسم اللائحة المليا ، المرادة المليا ، ومن المؤشد أن هذا الإنجاد ينبع من مستوى الإدارة العليا بالعدوى بالمنبوع وينساب الي اسمل الي مختلف الستويات الإدارية الادنى ويصبها بالعدوى ، ويمعني اخر فإن السلوك والتوقعات الرئيطة بالإدارة العليا يكون لها تأثير حكبير على أنواع المرازات التي تشخد في المستويات الادنى وعلى مدى السرعة في المائدة الدائمة .

متعدَّلتك قان مدى الثقة المُتبادلة بين المبرين ويين بمضهم البعض تُلعب هي الأخرى دورها في اتخاد القرارات ، فإما توافرت الثقة بين المبرين ، شجعهم ذلتك على اتخاذ القرارات وتحمل مستولية إصدارها ، وإذا أنتفت هذه الثقة فإلهم سيتجنبوا بقدر الإمكان تحمل مستولية إصدار قرارات

أصحت إلى دلك أن عناك عوامل اخرى مرتبطة ببيئة اتخاد القرار وتؤثر فيه مثل مدى كاهاءة نظام الاتهمالات الإدارية وكانك مدى ودرجة الرقابة المغروضة على الدير ، فإذا تعددت الاساليب والاجهزة الرقابية على تصرفات المديرين فهاذا نتوقع منهم سوى الخوف والسلبية والتردد في الخاد القرار لا

### 3. وقت القرار :

كثيرا ما تفوض المنطوط على رجل الإدارة أن يشفد قراراد في عجلة من الأمر دون أن يتوافر له الوقف الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المؤثرة في الموقف وتحليلها .

### 4. الموامل السيكولوجية في اتخلا القرار ،

نحس الا تستطيع ان تتجاهل الافتراضات والتتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشرى والتى أسهرت عنها المراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوك البشري والتي تتعرض لدوافع الافراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم في الموقف المختلفة سواء بصمتهم المردية في شكل مجموعات ، ولهدا الا نجد غرابة في أن التعريفات الحديثة للوظيفية الإدارية ترمكز على مكون الإدارة نشاطا يعتمد على التفكير والعمل الدهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة ، فهناك تفاعل بين شخصية الدير - كظاهرة نفسية واجتماعية - وبين العمل الدي يؤديه ، وينتج عن هذا التقاعل السلوك الإداري المبردين ، وبمعني اخر فان تعادم السلوك الإداري شبل إلى اختلاف من المنبر الخر حتى في موقف واحد ، فهناك الدير الجرئ الذي يسعى جاهدا الاقتناص فرص النصر وإحراز النجاح والذي تتوافر له الطاقات الإدارية والشدرة والشدرة

على حمل الستولية والحماس وقبول المخاطرة الفائمة على الدراسة والتحليل وتقدير ووزن الموقف والإحاطة بجوانب المشكلة المروضة وحساب الموامل المؤثرة والوصول بحكمة إلى البديل الأنسب لحل المشكلة وإصدار قرار به . وهناك المدير بالحمود ، يؤهك لنا ذلك مدى علاقة شخصية القائد الإدارى بالدور القبادى في موقف معين

### أ. محدار الشاريكة في حَمَادُ القرار :

يختلف المديرين - نتيجة اختلاف وصعهم السيكولوجي - في مدى أخدهم معيداً اشراك المجموعة التي تتأثر بالقرار في عملية الخاذ القرار وبصغة خاصة في مرحلة استعراص البدائل المكتة للتصرف ، فهناك من المديرين من ينجع الأخد بهذا المبدأ بصغة عامة وبعضهم يرفضه كلية والبعض الثالث يتجع الأخد بدرجة أو باخرى ، معنى ذلك أن نماذح القيادة الإدارية السائدة بالمتروع أن نماذح الشيادة الإدارية السائدة بالمتروع أن يمني متناوطة في الخاذ القرار .

### أنماط التجرين من حيث هملية الثقلا القرارات وحل الشكارات :

هناك خمسة انواع من الديرين من حيث سلوكياتهم في عملية حل الشكلات والخاذ القرارات وهده الأنماط أو الأنواع هي --

# أ. النمط القريد Histated

يشتث فكره وجهده ووقته في بيانات لا علاقة لها بالشكلة

# 2. التوطرية Hurried - Hasted

يشخذ القرار بشكل سريح دون ثأنى ودراسة

# 3. اللمطة الرسمي Formal

يلتزم باللوائح والتعليمات بطريقة جامدة وغير مرنة ولا يمبل للتحديد والتطوير في اثخاد القرار.

# 4. التمول الماطني Social

يغلب الجانب الإنساني في الحاذ قراراته وحل المُثلَلات ولا يهمه ما بحدث بعد دلتُ من نثالج.

# 5. التعدالتيال Effective

مرن شاما بتكيف طبقا كطبيعة الوقف ، ماهر هى التركيز على الحقائق ، مبتكر ، مبدع ، مطور ومتطور يتخذ القرار في الوقت الناسب ، يحترم رأى الأخرين ويثق فيهم كما يثق في نفسه تماما .

خلاصة القول عملية التخاذ القرار هي عصب العملية الإدارية على مستوى جميع المنظمات صناعية كالات من الانجاعات المنظمات صناعية كالنفادة أو تعليمية أو خدمية ، لما كان لابد من الانجاعات الحديثة المدعة والمثورة للعمل الإداري في شتى مجالاته

# ♦ خائيا : مفهوم وطبيعة الإبداع في حل الشكالات ( \* )

# (1) مقهوم الإبناع :

الإبداع هو التوصل إلى شئ جديد ، وقد يكون الجديد سلمة صناعبة أو استهلاكية نتيج حاجات الناس ، أو خدمة تسهل لهم امورهم ، أو الأكارا يفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم ، وقد يكون الإبداع في شكل السلمة أو الخدمة ، أو حجمها ومحتوياتها ، أو طريقة وموعد نقديمها ، أو تنويح استخداماتها ، أو اطالة عمرها ، أو تخفيض تكاليمها ، أو تحسين كفاءة أداتها ، كما يقصد بالتوصل الى شئ جديد أيضا تجميح أشباء موجودة قملا ، أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة

278

أأأأه وحمي فيدعد الرمايات واخذفيذ عداث

مع بعضها ، وتكوين نسق جديد منها يؤدى مهمة معينة تنبع بعض حاجات الناس .

وربعا انصرف الدهن عندما نتحدت عن الإبداع والإبتكار إلى ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبعية والهندسية والكيميائية فقط ولكن الإبداع بمند لبندمل كافة الجالات، ويعطى جميع حقوق العرفة والانتحاة الإنسانية ، فهناك اختراعات في ميدان في بقية العلوم الاجتماعية وان لم تكن بندس العدد أو الثائير الدي نجده عليها في بقية العلوم ، مع أن الميان الإجتماعي والإنساني رحب فسيح ، ويحكن أن تبتكر فيه أشباء مهمة كتيرة ، فإذا استطاع مدير أن يحمض تكاليف الإنتاح مثلا في السلمة أو الطدمة التي نقدمها منظهته ، فهذا إبداع ، وإذا توصل مشرف إلى طريقة يقرب فيها بين مرءوسين ويجعلهم يعملون بروح العريق متعاونين متصامتين نحو هدف مشترك يفضلونه ويجعلهم يعملون بروح العريق متعاونين متصامتين نحو هدف مشترك يفضلونه ويوميا ، فهذا أيضا ابتكار ، وإذا اخد مدير نظرية معبئة من نظريات الإدارة وتوسل إلى فلرق جديدة التطبيقها والحصول منها على الثنائج التي يسعى وتوسيل المنائح الني يسعى

وهكما فإن المجال دائما مفتوح للإيداع . بل أن الحاجة للأفكار الجديدة اليوم الأفراد الماملين لتمتبر جزءا هاما من واجبات وظالفهم ، ولا شحك أن الشخص الذي يؤدي وظيمته يفكر واع وعقل متفتح ونفس مستعدة للتطوير ، لأفضل بكثير من ذلحك الدي يؤدي هده الوظيمة وهو لا يرغب في التعبير او يخاف من التفكير الحديد أو يتحاش التطوير وهما طبعا أمر يختلف من وظيمة لأخرى ، حسب نوع الوظيمة ومركزها واهميتها وواجباتها وعلاقتها بالوظائف المجاورة لها ، ويرى بعض الكتاب أن القمرات الإبداعية بجب أن تكون في المستقبل هي البند الأول في التوصيف لوظيمة أمدير أن قاذا لم يحد المدير وفتا المجانب الإبداعي في

وطيفته ، فإن في ذلك خطورة عليه وعلى النظمة التي يعمل فيها ، وذلك لما لوظيفة المدير من اهمية وتأثير يشمل عدما من المروسين .

وتوجد القدرات الإيداعية بدرجات متفاونة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات . ويرى اليعض أن هناك غريزة لتحقيق النات وتحصيل الامتياز عند الإنسان . ويطلق " ادار " لمطلة المات الإبداعية ليدلل على هند العريزة ويرى انها السبب الأول او المحرك للسلوك ، ويالإضافة إلى ذلك فإن القدرات الإبداعية يمكن اكتسابها ، سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم ، أو التوجيه والخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد ت كما توصيح بعد قليل ، أن مثل هند الاساليب تنمى القدرات الإبداعية وتصفلها لوجهها الوجهة التي تحقق اكبر فائدة منها غير انتا يجب أن فنيه في نفس الوقت أن التعليم والتدريب ، وكدلك الخبرة ، لا تجدى كتيرا إذا لم يوجد عن الفرد حد ادنى من الاستعداد والقدرة على التعكر

# (2) تنواع الإيماع

يثخذ الإبداع صورا كثيرة ، فمن نقل ثن عن الأخرين واستخدامه لأول مرة ، الى انشاء جديد ، والتجميع أنواع من الإبداع نوردها فيها أو أكثر .

- أ. الإبداء التعبيرى : والذي يعنى التلقائية والحرية والطريقة الطعناصة التي يتعبز أو ممارسه فن من العنون ، فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفئية بطريقة معينة ، وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة .
- الإيداع المنى : ويتمثل في إنتاج سلمة مينة ، والخصائص التي توجد فيها والزايا التي تتضمتها ، والوظائف التي تؤديها ، "الحاجات التي تشيمها ، أنظر إلى السيارات اليابانية الآن ، بعد أن ثبت اليابانيون اقدامهم واكتسبوا

شهرة الجودة وحفقاءة الأداء ، وجهوا اهتمامهم لتكل السيارة ومطهرها وجادبيتها

أ. الاختراع ، ويعنى إنتناه شئ أصبل ، جديد لم يكن موجودا من قبل . ورقم أن عناصره وأجزاء التى يتكون منها موجودة . إلا أن هناك نسطا مختلفا يضم هذه الإجراء فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدى مهمة متميزة . والتأل الآن هو الروبوت . ومن قبله الكمبيوتر ، ومن قبلهما اختراع العجلة والقاطرة والكهرباء والطائرة .. وغيرها مما يزخر به عالمنا الحديث .

أ. الابداع المركب، وعبر عن تجميع غير عادى بين الأشياء ، فيأخذ الشخص افكارا مختلفة ويضمها في نموذج واحد ، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والاسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم والعنون ، ويربط عدد المبادئ والأسس ويتوصل لشن جديد ، فأنه يحقق إبداها معينا يستفاد به ، مثل السيبرنائيكية في الانظمة البيولوجية والالكتروئية ، والذي يستخدم في الإدارة عند النظم إلى وظيفة التغدية المكسية للمنظمات باعتبارها الظهة معتوجة.

 أ. الاستحداث ، وهو استحدام تبن موجود قعلا ، ولكنه يطبق في مجال جديد ، أو ينظر إله بصوء وزوايا جديدة ، والابداع هنا يتمثل في القدرة على فهم البادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تمسيرها وتطويرها والبناء عليها .

# (3) خصائص الأضخاص البدعون :

اللاشخاص المبدعين الدين يتوصلون الأهكار جديدة ، خصائص شيزهم عن غيرهم من الناس ، وهي خصائص ثندرج على ميزان درجات ، فلا يتساوى كل الأشخاص المبدعين فيها ، وإنما يختلمون في مدى توافرها - كنها أو بمضها ، وقد توجد هند الخصائص عند حدها الأعلى عند فريق متهم ، وفي حدها الأدني

عند فريق ثان ، حكما توجد على درجات أخرى بين هنين النقيضين ، عكما أن هذه الخصائص قد توجد عند البدعين هي وقت معين دون غيرد ، أو في فترة زمنية معينة ، التي استخلصت من عدد حكيير من الدراسات والبحوث على مجموعات متنوعة من الأشخاص البدعين .

- أ. يتميز الأشخاص البدعون باللهاحية ، ولكن لبس شرطا ان يكون الشخص البدع مرتفع الدهاء او خارقه ، ولو ان النكاء الرئفع بساعد ساحيه على سرعة تميع الأفكار وإنشائها
- أ. توجد عند الاشحاص البدعين ابجابية عن انعسهم . ويصحونها في نصابها الصحيح . ويتفاءلون تجاه قدرائهم ، ولكن دون غرور ، إذ أن الاخير يقتل الإبداع بدلا من أن يتميه .
- 4. تتوظر عند الإدعان القدرة على التعبير عن عواطفهم ، وافكارهم ولديهم احساس بما يدور حوالهم من أشياء نثير اهتمامهم وننتبط لمكيرهم .
- إيتم البدعون بطبيعة المتكلة ، ويحاولون لمريفها جيدا ، ويتوفر عندهم قدر من التحدي بحركهم نحو علاجها
- أ. يفكر الاشخاص المبدعون قبل الإجابة عن الشكلة ، ويجعلون الحقائق والملومات ويلبرون الاستلة التي تضن لهم الطريق نحو الحل .
- 7. وبالثالي فهم بؤجلون حكمهم حتى يختمر الموضوع في أدهانهم . وبعدها يكون تمكيرهم خلافا تأمليا ، لا يعتمد على النوازع الشخصية أو الانفعال اللحظي .

- الاحوال شانا أو مجنونا كما يسود عند البعض الاعتقاد الخاطئ بأن الاحوال شانا أو مجنونا - كما يسود عند البعض الاعتقاد الخاطئ بأن الخنرعين أو خارقي الدكاء أشخاص ' غير طبيعيين ".
- 9. يتميز البدعون بالرونة ، أذ يخرجون بأعكارهم عن الاتماط أو القوالية الموضوعة للأشياء ، فهم لا يرونها بيضاء أو سوناء طقعك ، بل يتعدون إلى الألوان والدرجات الأخرى .
- أ. ومن صفاتهم أيضا الحماس تجاد أفقارهم وأعمالهم والأشياء التى يدور حولها اهتمامهم . كما يتميزون بالاجتهاد والتابرة لتحقيق الفاية التى يسعون البهة .
- أ. كما يتميز البدعون بالإصرار ، ومقاومة العقبات التى تثور فى طريقتهم ، وعدم الانسحاب او الاستسلام وكدلك تحاهل النقد المنبط للهمم ، والمواجهة الموالف الغدائية التى تقف عائفا فى سبيل انشطتهم .
- 12. يحرص البدعون على تسجيل افكارهم ، وتحليلها ، وعدم التعجل عند الوصول إلى فكرة جديدة ، بل يعطونها الوقت الكافي لكي تختصر .

لنا نرى أن الإبداع سمة الازمة وحيوية في شش الجالات وخاصة حجال الإدارة لكونها عملية مستمرة من إتخاذ الشرارات.

Dr. and Colors St. Brown B. Walter Co., and C.	
- فارة فنبك الإسكار في فعضات فحيثة	

# الفصل الثاسع الرخدا ( الاستياد الوظيفي )

#### مقنمة

مفهوم الرضا الوظيمي

علاقة الرضا الوطيقي بالإنتاجية

العوامل المرتبطة بالضرد المؤثرة على شعوره بالرضا أو الاستياء

علاقة الرضا الوظيفي بيعض الموامل الاخرى

### القميل التابيح

### الرضا -- الاستياء الوطيقي

#### مقنمة

الرضا - أو الأستياء - هو شعور الفرد ودرجة تنبلة - أو تزمره للبيئة المحيطة به - والمجتمع من حوله كدلك داخل النظمات على مستوى الفرد أو مجهوعة من الاقراد - قدرجة الرضا عن الوظيفة - أو الاستياء تمكس مدى الاهتمام بالموارد البشرية داخل المتطبة ، وطهيمية تهيئة ظروف العمل للوصول إلى الحد المطلوب والمتوقع اللانتاجية من المامل .

### أ) مفهوم الرضا الوطيشيء

عناك أكثر من مفهوم للرضا الوظينى - كلها تدور حول مشاعر المرد ودرجة رضائه عن عمله ، إلا أن المهوم الذي يمكن ام يكون أكثر قبولا في هنا المبال عو أ درجة رضا العاملين أو عدم رضائهم عن وظائمهم وفقا لتمبوراتهم الخاصة أ وتحدث حالة الرضا عده عندما يجد العامل تواقعا ناما بين خصائص عمله ورغباته ووعو بطبيعة الحال بين التناسب بين توقعات المرد من وظيفته وين العائد الذي يمكن الحصول عليه من هذه الوظيمة ، وهو بدلعك يصبح مرادفا لنظرية العدالة التي تتلخص في أن ما يتوقع المرد الحصول عليه من عمله مقارنا بما يبدله من جهد في هذه العمل يتكافأ مع ما يتوقعه عامل اخر عباول نفس العمل مقارنا بما يبدله من جهد في هذه العمل الأخر من جهد .

وهما ويمكن أن يعزى الرضا الوظيمى إلى الفرد نفسه أو إلى مجموعة من الأفراد إذ يمكن أن يقال أن شخصا ما يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفى أو أن قسما معينا من أقسام التنظيم - قسم أمثال - يتمتع بدرجة عالية من الرضا ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الرصا قد ينطبق على بعض مكونات الوظيفة دون غيرها

، وعلى سبيل الثال يمكن القول أن شخصنا ما في الثنظيم يثمثع بدرجة عالية من الرضا الوظيمي على الرغم من أنه غير راض عن نظام الإجازات ، داخل المتشأة او داخل القسم الذي يعمل فيه .

ولقد توصل Porter إلى مدخل حديث لقياس الرضا الوظيفي يوجد علاقة بين الظروف الحقيقية الحيطة بالعامل وبين ما يتوقعه العامل من ظروف مثالية .

### ب) ملاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية :

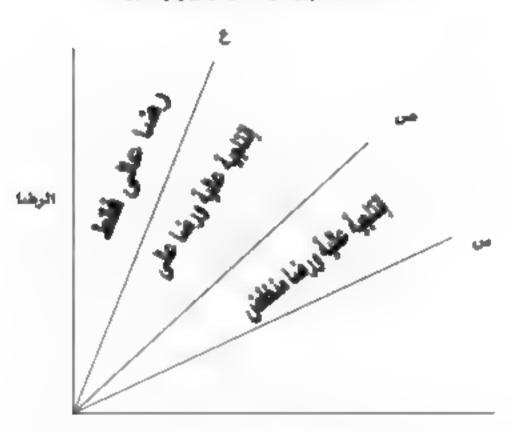
من المفترض ان ارتماع درجة الرضا الوظيفى تؤدى حتما إلى التاجية عالية ، ولكن أثبتت البحوت أخيرا خطأ هذه الفروض ، إذ وجد أن العاملين الذين يتمتعون بارتماع في درجة الرضا الوظيفي ربما ثرتمج التاجيتهم أو تتخفض وقد يكون الناجيتهم بدرجة متوسطة ومعنى دلك أن العلاقة بين الرصا الوظيفي والإنتاجية معقدة إلى درجة كبيرة ، وهي تتأثر بعدة عوامل كالمكافأت أو الحوافز التي يتلقاها العامل ولقد وجدة بعض الابحات أن هناك معامل ارتباط بين الرضا الوظيمي وأداء الموظف إلا أن هنا العامل كان ضعيما وأهميته النسبية محدودة من الناهية الإعصائية والاكثر من دلك أن سؤال الير في مجال الرضا الوظيمي ودرجة الاداء مؤداه على يؤدي الرضا الوظيمي إلى الاداء أم أن الأداء يؤدي الى الرضا الوظيمي ودرجة إلا أن مذا المجال نوصل Porter إلى نموذج يدل على الرضا الوظيمي الارضا الوظيمي الله نموذج يدل على

الأداء الأداء الكافأة الرضا

اى أن الأداء إلى مكافأة العامل ولو شيزت هذه الكافأة بالمدالة وقفا للظارية العادالة على رضا العاملين في النظرية العادالة Equity Theory فإن النتيجة الحتمية هي رضا العاملين في النتظيم .

إلا أنه يمكن القول بصفة عامةً أنّ العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية يوضعها الشكل رقم( أ أ ) إلا أنه يمكن أن يقال ويصفة عامة أنه من المستحيل الإيقاء على درجة عالية من الرضا الوظيفي مع درجة متخفضة من الإنتاجية ، عكما أنه من الشكوك فيه أن تكون هناك درجة متخفضة من الرضا الوظيفي مع درجة عالية من الإنتاجية في الأجل الطويل . ومن هنا نجد أن العاملين دائما يتفادون ويتحاشون بل ويتاومون أيضا ما يمكن أن يسبب لهم حالة من عدم الرضا وعلى الإدارة أن توازن عالما بين الحالات التي ينتج مزيج من الرضا الوظيفي والإنتاجية .

الشكل رقم (11) الملاقات يون الرضا الوطيشي والإنتاجية



الإنتاجية

# ج) الموامل الربيطة بالفرد والتي تؤثر على هموره بالرضا توجزها في :--

### أ الناخلية الرابطة بالعمل:

- ملائمة العمل لطموح الفرد .
- أوافر المرصة على التمليم واحكتساب الهارات.
- الشعور بالغضر حين الإنحاز وبارتماع الكانة بين الزملاء .
  - الاعتراف والتقدير والشهرة.
    - احتراءالناث،
  - الشعور بأداء خدمة عامة الأفراد المجتمع .
    - الشعور بخدمة الشرطة دائها .
      - توافر فرص الاتصال بالغیر ...
    - توافر طرس الاتصال بإدارة الشرطة .
  - تُوافر الحرية والأستقلال في العمل واتخاد القرارات .
    - وجود تحديد واضح لأهداف الممل وواجبائه .
    - أواقر الفرصة لقعمل الخلاق وللتعبير عن الدات .
- توافر الفرصة للمشاركة مع الأخرين في اثخاذ القرارات.
  - وجود سلطات ومستوليات مرتبطة بالعمل .
    - توافر المرس للانطائق .
    - انطواه المهل على عنصر التحدي .
      - اتملواء العمل على عنصبر الإشارة ...

289 \_\_\_\_\_\_\_

- التخصص -
  - السهولة .
- توافر طرص السفر والثقل .
- تأثير العمل على صحة العامة
  - توافر عثمبر الغامرة .
- الثلق والضغوط التي يتطوى عليها العمل
  - مقمية العمل ودرجة روئيتية .
  - متطلبات عامل السرعة في اناء العمل .
    - الواجبات غير السنساغة ...
- الظهر الخارجي للممل واستساقة الأخرين له .

# rahjays- 2

- التماطف والمدالة .
- العبلوماسية والتسامح .
- الثقييم الوضوعى لأداء الرؤوسين .
- (عملته الملومات الثمثقة بالتقدم في الميال .
  - التقعير والديج .
    - الثماون . . .
    - التنجيع،

- القدرة على فهم الأخرين .
- القدرة على ممالجة الأخرين .
- إعطاء الغرصة للمرؤوسين للمشارطة في الخاذ القرارات.
  - عرجة اجتماعية الشرف
  - قواجد الشرف حين الحاجة إلى رايه وخبرته .
    - ولاء الشرف للعمال .
      - توطيل السلطة .
        - طريقة التقد .
      - أسلوم الانتخباط .
    - الاتساق في إصدار الأوامر .
    - اللغرة المئية الرئيطة بالعمل

### 3 ظروف المملء

- نظافة مكان العمل . . .
- درجة جادبية كل ما يحيط بمكان العمل ،
- قوافر ما هو مطلوب من العدد والآلات والإمدادات
  - الكفاءة التشميلية للمدد والألات.
    - درجة الحرارة والثهوية .
  - الدخال الشوطباء ، السخوذة ، والروائح ،
    - اشتراطات الأمن

291

- 🔍 الموسيقي .
- التسهيلات الخاصة باللاعب والتوادي ودور السيتما والسرح والطاعم .
  - الإمكانيات الطبية .
  - الوقع الجغرافي لكان العمل
    - 🗣 ساعات العمل -

# rapple 4

- مسئوى الأجر / الرئب وملحقائهما .
  - الشارطة في الأرماح .
    - العلاوات الدورية .
- طفایة الأجر / الرئب لحیال کریمة
- العدالة في انظمة الأجور / الرئيات .

# 5 - شريس الكرشيء

- الترقى على أنباس الكماية
- الترقى على أساس الأقدمية
- الكتمية النائية اهلشناب الخبراث.
- اغزایا الاقتصادیة الرتبطة بالترقی
- الزابا الاجتماعية الرئبطة بالتراق.
  - علاقة الترقى بالطموح المردى .

- الترقى من الداخل .
- سياسات الترقية بصفة عامة .

### أ الاستقرار:

- عوام الممالة واستقرارها ...
  - استقرار الشركة .
    - الأقدمية.
- تعور الشرطة بقيمة الفرد ...
- الشعور بالانتماء إلى مهتة ما .
  - فرص الثمليم ...
- العوامل الخارجية المؤثرة على الاستقرار مثل الضغوط السياسية وما شامه ذلت.

### 1 3 tagli 7

- الاجاهات الإدارة حيال الماملين ومدى تعاونها مع مسئليهم .
- وغية الشرطة في الإنفاق على الفرق الرياضية واللاعب والاسكان وكاللة الشبهبلات الاخرى .
  - عنالة الإدارة وتواياها تحاد العاملين .
    - سياسات الشركلة وإجراءاتها
  - الشعور بالفخر تجاد الشرطة ومنتجاتها .
    - البرامج التدريبية...

- قدرة الشركة على الوقاء بالتزاماتها .
  - هبكل التنظيم .
  - بيهمة التبريقة .
- الملاقات العامة بين الشركة والأطراف المنبة.
  - القدرة على التنبؤ والتخطيط .

# النواحي الاجتماعية للعملء

- طبيعة العلاقات بإن العاملين داخل الشركة وخارجها .
  - التعضيد الاجتماعي ...
  - الملاقات الثنائية بين المامئين .
    - مدى حرطية الجماعات . . .
  - درجة الثوازن في تكوين فرق الممل ،
    - الجهود الجماعية ودرجة الثماون
      - حجم وظائف جماعات العمل
  - الشعور بالفخر للانتماء لجماعة ما.
    - الشعور بالضخر الإنجازات الجماعة ...
      - الملاقات داخل الإدارة ...
      - بيهمة القنيم أو الإدارة .
        - التعيز،

### 9 - الالمبالات:

- الملومات المتملقة بأبة تطورات قد تحدث.
  - الملومات الثملقة بأعداف الشركة ...
  - الملومات بسياسات الأقراد وإجراءاتها ...
  - الملومات الثملشة يخطوط السلملة . . .
    - نظام الافتراسات.
    - وضوح التعليمات الإرشادية .
      - التفارير السئوية .
- مطبوعات الشركة ( جريدة ، مجلة ، ١٠١٠خ ).

# ા પૂછકા - 10

- اشتراطات إنهاء الخدمة .
- اشتراطات مواجهة الحالات الطارئة ( مرض ، حوادث ، ، الخ ).
  - الإجازات والمطلات الرسمية وما في حكمها .

ويوضح الجدول الثالي طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات العشرة من العوامل المرتبطة بالعمل وبين الشعور بالرضاء / الاستياء من العمل .

العوامل الرئيطة بالعمل في علاقته بالرضاء / الاستياء من العمل

درجة للساعمة في الشعور بالرياماء والاستياء	لزايب الأعمية	المامق
يستغيم طبي احدثات كيل مني الشعور بالرمساء والشعور بالاستهاء	الشامس	1 التوامل الداملية
يساهم مساهمة كيورة في إحداث كل من الشمور بالرمناء والشعور بالأستياء	المطنن	2 الإمرات
يساهم مساهمة قليلة في احداث كلل ابن الشعور بالرساء والشعور بالاستياء	الناسع	3 طروف العمل
يساهم بدرجة احضر في احداث الشعور بالأستياء وبدرجة اقل في احداث الشعور بالرضاء	الرامع	petri 4
يساهم بمرجة اعكس في إحماث الشمور بالاستياد وبمرجة أقل في إحمات الشعور بالرضاء.	<b>土</b> 約金約	5 - هرمن الترقي
يسافم ندرجة اعظير في احداث الشعور بالرعداء وبدرجة اقل في احداث الشعور بالاستياء	Jjih	9 ( <del>لا تدر</del> اد
وسنتم بدرجة اطبر هي احداث الشعور بالرصاء وبدرجة اقل في إحداث الشعور بالاستياء .	التخى	bugh 7
يساهم مساهمة كالبيرة في احداث الشعور بالرعباء والاستياء	السفيغ	ال التوامي الاجتماعية
يساهم في احداث الشعور بالأستياء.	الثامى	Sales A
لا بنوتر علی ای مین الشنمور بالرمیناه او الشنمور بالاینتهاه .	العائير	10 - بورپ

# علاقة الرضا الوطيقي بيعض العوامل الأخرى :

تميل درجة الرضا الوظيفي الى الأرثباط ببعض العوامل الأخرى والتي يمكن أن تنظرها طيما بلي :

### أ معدل دوران العمل ومعدلات القياب :

### Turnover And Absenteeism

حصاهو متوقع قال الرصا الوظيمى يميل إلى الارتباط بدرجة معينة مع معدل دوران العمل فيها - ومن هنا فإن العاملين الدين يشعرون بحالة من هدم الرضا الوظيفي يميلون (لى ترك المنظمات التي يعملون فيها - وينصن النطق ونفس العلاقة يمكن الفول أن هنا الارتباط عوجود أيضا بين الرضا الوظيفي ومعدلات العياب بمعنى أن العامل الذي يتحر بدرجة أقل من الرضا الوظيفي يبيل إلى التغيب عن عمله .

# Age: Own 2

فيما يتملق مخصائص المامل فإن الكثير من الابحاث افادت بوجود علاقة البجابية بين عمر المامل ودرجة رضائه الوظيمى بمعنى انه كاما تقدم سن المامل كلما كان أكثر رضا عن عمله ووظيمته ، وبما كان ذاحك لتكيف المامل مع عمله خلال هذه الدة الطويلة من حياته الوظيمية ، بالإضافة إلى خبرته الطويلة التى الكتسبها من هما الممل ، وعلى الوجة الاخر فإننا نجد أن المامل الدى الازال صغيرا فإنه يتوقع دائما مزيدا من الترقى الكرف من هنه ومزيدا من الترقى المعل الأخرى الطيبة ، ومن هنا فإن أي شن يقلل من هنه التوقدات بسبب له قلقا ونقصا في الرضا الوظيمي ، وعموما يمكن القول أن الملاقة بين الرضا الوظيمي والمن قد ظهرت بصفة عامة على مستوى معظم الملاقة بين الرضا الوظيمي مستوى معظم

الشعوب هيت افادت بمض الدراسات أن الكثير من المجتمعات يتمتع فيها العاملون التقدمون في السن برضا وظيفي أحكير .

# Position 3

اظهرت الدراسات التي شت على المجموعات الوظيمية عائقات منتظمة بين الستويات الوظيمية العليا بدرجة عائية من الرضا الوظيمي - ولقد اقاد احد التقارير الخاص بمجموعة من الدراسات أن بسبة الأقراد النين يختارون وظائفهم مرة أخرى لو خيروا في أختيار عند الوظائف حجائت نتراوح بين أقمالة الماهرة بالتسبة للوظائف المهتبة بينما عكائت تتراوح بين أن 20 ـ 02 بين العمالة الماهرة وفير الماهرة . وفي استفصاء أخر تبين أن 55 من المديرين يرفيون الاستمرار في عملهم الحالي نظير أن أن من المديرين يرفيون الاستمرار في عملهم الحالي نظير أن أن من الممالة غير الماهرة ، وانطلاقا من هذه الدراسات بمكن الهول أننا نتوقع من رجال الإدارة درجة عالية من الرضا الوظيمي تحتر من نابعيهم أو مربوسيهم ، ولكن هذا لا يمتع من وجود بعض الاستثناءات حول هذه المعاهدة ومما هو جدير بالنظم أن درجة الارتباط القوية بين درجة الرضا الوظيمي والمراحز الإدارية العليا المعرفت أو الطلقت الى الكثير من دول المائم ومنها الانتحاد السوهيتي والولايات المتحدة الامريكية م المائية من الوظيمي بين الوظائف السويم - حكل عدد البشت بوجود درجة عالية من الرضا الوظيمي بين الوظائف المائية . المائية .

### القميل العاشر

# السلوك الإناري في ضوء فلسفة إنارة الجودة الشاملة Total Quality Management

### تبهيد

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- الاعتمام بإدارة الجودة الشاملة كانا ؟
- متطلبات تطبيق إدارة الجهدة الشاملة 1
  - عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 4
  - مراحل تطبيق إدارة الحودة الشاملة -

كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين الأداء

- الأسس
- # Highest
- الرقابة

#### القمط العاشر

# السلوك الإداري 🎉 شوء إدارة الجوبة الشاملة كلفلسقة لتحسرن الأداء

#### تفهيد

إزاء التغيرات العالمية السريعة و التلاحقة و التي فرصت على النظمات و الأوسسات تحديات عديدة لابد من مواجهتها من اجل مسايرة عده التغيرات. و الأست إدارة عنه المنظمات في غياهب مظلمة و راحث طي النسيان الدليك ظهرت الفلسمات و الأساليب الإدارية الحديثة التي تنادي و تساعد على النطوير و التحديث المستمر من أجل الارتفاء بمستوى أداء العاملين الواكبة الانجاهات الماسرة و من عدم الفلسفات و الأساليب به

الإدارة بالنظم ، إدارة الأرمات و الكوارث ، و الإدارة مالشاركة ، و الإدارة مالشاركة ، و الإدارة بالاستثناء ، و الهندسة الإدارية (إعادة البناء) و فلسمة إدارة الحودة الشاملة و كيمية تطبيقها كاحد الإنجاعات الإدارية الحديثة التي تؤثر بلا تطوير السلوك لدى جميع العاملين بالمنظمة أو المؤسسة أو المشروع ، تجاريا كان أم عطاعيا من أجل تطوير كمأبة الأداء .

#### مغهوم إدارة الجوية الشاملة

هثاك المديد من الثماريف لإدارة الجودة التناملة ومن تلحك الثمريمات مايلي ،

عرف معهد الجودة الفيدرالى إدارة الجودة الشاملة بأنها" القيام بالعمل المسجيح بشكل صحيح ومن أول وهله مع الاعتماد على تقيم العميل في معرطة مدى تحسين الأداء

ومن وجهة نظر اخرى ثمنى إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الإنتاجي بالإيقاع الستمر هو الصنع المنتجات صحيحة منذ فكرت الرة الأولى أي افعل أي شن فنيا أو تنظيميا أو خلاف ذلطه بجودة منذ فكرث فيه "

وهنا يعنى أن حدوث الجودة يقع على المنانع سواه كان عامل لاجميع أو تشغيل أو مبيانة أو خدمات

وهناك تَعرف اخر هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة هن " بعض المِاديُ التُوجِيهِية

والفلسفة التي شتل اساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الإساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يشم توهير للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل النظمة التي يثم بها مواجهة مطالب الستميدين في الوقت الحاضر وفي السنقبل وهي خلق التكامل بين الاساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الاداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نمودح نظامي عوهد لتحقيق التحسن الدستهر.

ويمرفها هنتنس G.Hulchins بإنها مدخل الإبارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على مشارطة جميع اعصاه المنظمة ويستهدف المنجاع طويل المدى من خلال إرضاء المديل وتحقيق منافع للماملين والمنظمة والجميع كما يمرفها جابلونسكى r.Jabianski إبانها شكل تماونى لأداء الاعمال يمتمد على القدرات المنتركة لكل من الإدارة والماملين ، بهدف تحسين الجودة بمنفة مستمرة من خلال فرق الممل وبناء على التماريف السابقة يمكن أن تمرف إدارة الجودة الناملة بأنها فلسفة إدارية تهدف الى تحقيق التميز في الجودة اداء الجودة الماملين من خلال الوفاء باحتياجات المملاء والعاملين

#### أذا الاعتمام بالإدارة الجوية القاملة --

- أن نظام الجودة الشاملة يؤدى إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- إن نظام الجودة التباملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتقعد الاحتياجات.
- في ظل الظاروف التناطبية التي تعيشها مؤسسات الأعمال ، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة نناطبية في السوق .
- 4. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة اصبح أمرا صروريا للحصول على بمض الشهادات الدولية منل 1SO 9000 .
  - الساهمة في الثخاذ الشرارات وحل الشكالات بسهولة ويسر.
    - الدعيم الترابط والتنسيق بين إدارة المتناة ككل.
- الثغلب على المقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج دات جودة.
   عالية.
- أ. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الغريق والاعتماد المتبادل بين الاقراد - والشعور بالانتمام في بيئة العمل .
- 9. توظير المزيد من الوضوح للماملين وكذلك توظير المعلومات المرتدة الهم وبناء المنطقة بين اطراد المنطقة ككل .
  - 10 . زيادة ارتباط الماملين باللوسسة وبمنتجانها وأهدافها .
- أ. إحراز ممدلات على من الثموق والكفاءة عن طريق زيادة الوعى بالجودة في جميع إدارات المنظمة .
  - 12. تحسين سمعة المؤسسة في نظر المملاء والماملين ،

#### متطلبات تطبيق إدارة الجردة الشامئة ا

تُعتَير المُتطالبات التالية عوامل أساسية لتبنى طلسمة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملى ،

أ ضرورة ايمان الإدارة العليا بأعمية مدخل إدارة الجودة الشاملة هيجب على الإدارة العليا بالمنشأة أن ثمرك مسؤلياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ثرتب على دائمة من اشتماد حدة المنافسة وتأخذ على عائقها مسئولية قيادة التغيير فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يحب أن تتعلور باعتبارها من العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الحودة الشاملة

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود ثبذل على مستوى أدارى اخر لن يكون لها التأثير الطلوب تحديقه فتبنى فلسفة إدارة الجودة التناملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتعلور الذي يترجم في صورة خطط ومواصمات واختيارات ثم يلى ذلحك التنهيد المعلى.

- 2 معورة وجود اهداف محددة تسمى النشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأعداف والدخل الأولى في إدارة الجودة الشاملة .
- ق إن الأعماف التي تسمى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهه باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بمرجه أساسية على تحقيق الربح من الأجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
- 4 التأكيد على تعاول كافة الأقسام بالتشأة في تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث نتجلى في هدء الوظيمة الكثر من اي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود ويدهب بمض الكتاب إلى ابعد من ذلك بالقول ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقعك إيجاد دوع من التنسيق بين الإدارات

المَخْتُلِمَةُ دَاخِلُ الهِيكُلُ التِنظيمي بل ضرورة ايجاد دلك النوع من التعاون ، بين إدارة المُشَاةُ والجهاتُ الاستثمارية المُخصصة في تطبيق الجودة الشاملة

5 معرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليت ونماذح حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المبيرين والماملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والتماذح وأهمها،

المعنف الدهثى

تحليل السبب والأثر

تحليل البيانات

الجداول الإحصائية

الأعمدة البيانية

الرسوم البيانية المعرجة

الرسوم البيائية الخطية

فوحات الشششت

خرائط الراقية

حبدة باريثو

الأساليب الإحصائية الاخرى

 فسرورة ارتكار فلسمة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات و العلومات التى ترتبد عملية انخاد القرارات داخل المتشأة . 7 إعماء الوظفين السلطة اللازمة لاداء العمل النوط إليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصعيرة من قبل الإدارة الثناء عملية التنفيذ بهدف منح الوظف الثقة وتشجيمه على أداء عمله طالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أن الإدارة تطلب المزيد منهم ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال مما يترتب على دلك من فتل في تحقيق الاعداف المحددة و الخفاض الجودة بصفة عامة.

8 ارقباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تكون احد الاشكال النائبة :

الخوف من التقدم بأفكار جديدة ...

إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل ، ولكن عدم معرفته بالرحلة الثالية فها خوفه من السؤال بما يؤثر على هنا الأداء .

الخوف من الخفاص معدل الأداء -

الخوف من الساهمة بأقصى جهد محكن .

الخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتحويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه .

عدم القدرة على خدمة مصالح التبركة بطريقة افضل ، لمحرد الإلتزام بإليام قواعد أو لوائح مميئة .

# 9 الشريب المستمر

فجميع العاملين بالنشأة بحاجة إلى التدريب الذي يجملهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي لتم في المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا نشنأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل افضل وفي جميع الأحوال بنبخي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في الواد التدريبية التي نتملق

بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التى تؤدى إلى تعقيق مستويات جديدة من الجدارة وتمكين النشأة من التصدى لشكلات تنسم بمزيد من التحدى.

10 النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الأمر الدى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة النتجات حتى تكون ملبية الاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلفات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات البابانية.

#### عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قبل سرد اهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد يكون من المناسب التعرض لاهم الأمراض المنتشرة والتي لا جملق الجودة بالمنظمات بعدمة عامة بإعتبارها اساسية ومترابطة مع هدد المقبات وهي كما حددها "إدوارد ديمنج " Edward Deming كالتالي،

أولا و إنعمام التساوى هي الهدف والفرض . هكتيرا ما يقسم الأهداف إلى شهرية وربع سنوية ، سنوية وغيرها ، دون العمل السنمر من اجل تحسين الجودة والوقاء باحتياجات المستهلك ورغباله وهنا ما اشار إليه " ميرنا Marta " في دراسته كسبب من أسباب ندهور القدرة التنافسية للشركات الامريكية في أسواقها المحلية والدولية .

ثالها و التركيز على الأرباح قصيرة الأجل وهذا أيضا ما أوضحته كثير من الدراسات عن أسباب الخصاص النصيب السوقى للشركات البريطانية في ظل المنافسة الدولية

طعلى سبيل المثال اوضع أحد المراكز الإستشارية هي بريطانها أنه بينعا بشير الإستشاريون الاوريپون على شركاتهم بترك الأسواق التي تبدو غير مربحة فإن اليابانيين يضلون عكس دلك حيث توجد الميهم مجموعة أخرى من الأولوبات التي تتعكس في فلسمتهم الإدارية ، والتي تتضمن الألى :

- أرا الثهو والاحتفاظ بتصيب السوق الستهدفان
  - تقديم افضل ما يمكن لعملاء الشركة .
- الوقاء باحتياجات العاملين داخل الشركة .
  - 4. تحقيق الربح

ومعنى دلت أن الأهداف العامة لشركات الأعمال اليابائية والتي ساهدت في النجاح هي الإعلام بالنمو اكثر من تحقيق الربحية في الأجل القصير أو العمل على زيادة حجم البيعات بشكل أسرع من أي منافس في السوق ، تم يلي فلك عبدا من السياسات الخاصة والتي لتعلق يتحبيت المنتجات أو إعادة لصميمها عندما تكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق للم يلي ذاحك عددا من السياسات الخاصة والتي تتعلق بتحديث المنتجات أو إعادة لصميمها عندما تكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ، حكما يتم وصع الأسمار في مستويات مصميمة من أجل تحقيق صورة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم الشويات مصميمة من أجل تحقيق صورة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم الشويات مصميمة من أجل تحقيق صورة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم

وعلى الجانب الأخر نجد أن العامل الأساسى في ظليفة المُشات البريطانية والدى أدى إلى عدم نجاحها هو الترسكيز على نموذج الربح ، والذى يلزمها بعدد من السياسات الفرعية أهمها :

 (ن) الشركات البريطانية يجب أن تسحب منتجانها من السوق عندما يتبت التظام المحاسبي أنها غير مريحة ، ولسوء الحظ فغالبا ما يوضع النظام المحاسبي على أساس الطرف الموجود بالمعل بالنسبة الأساليب الإنتاج والتُوزيع دون النظر إلى التكلفة التي يمكن تحقيقها في ظل اساليب جديدة وبأحجام مختلفة.

- إن الشرطات البريطانية مطالبة بتحديد أسطار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح .
- إن تكلفة النظام الغمال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للأسواق التي تقوم الشركات البريطانية بخدمتها في الوقت الحالي وتحقق ريحية ، والأسواق سوف لفتح فقعك في الحالة التي يؤدي دخولها إلى زيادة الإنفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة البيعات .

ان الخطفة والأهداف ستوجه بصفة مبدئية إلى تحقيق الربح من خلال الاساليب والإمكانيات المناهة للشرطة أكثر من إيجاد طرق عمل جديدة لنتمية وضع الشرطة على الأجل الطويل .

قاللا ، إدارة الشرطة بالأرقام والزيادات الهامشية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الاخرى مثل رضاء المستهلط " تكوين إنطباع جيد عن المؤسسة تحسين الجودة - زيادة التعبيب السوقى .. إلح .

وابها : زيادة التكاليف الباعظة للعلاج العلبى للموظفين وطندلت التكاليف الباهظة للعبيانة وتجهيزات مكان العمل .

## خامساء هدم استقرار الإدارة وتغيرها الداثم

والهذم بقضايا الإدارة لا يستطيع أن يلهس تأثير دلت العامل على جودة الأداء همدم استقرار القيادة وتعيرها الدائم يعدرف السنولون عن معهوم إدارة الجودة ولا يتظرون اليها فهم مشتعلون فى قضايا اخرى يرونها من وجهة تظرهم الكثر أهمية وثم لا يفلح القابة فى تطوير منتج نات جودة عالية يمى باحتياجات الستهلك ورغباته كبا هملت كتير من الشركات المالية الممالقة في هذا الجال .

صفصا « التركيز على تقبيم الأداه وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأقراد في تحفيق جودة اعلى ، وبالتالي نتحول الإدارة (لي إدارة بالأرقام أو بالتخويث ، وتأثير دلك في تحول معدلات اداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل وإضافة الي دلك هناك الكثير من الانتقادات الأخرى التي وجهت لتقبيم الأدل علما في البداية

# أما الموالق ليداً يرتامج الجوبة فهي :

لُولاً؛ الأمل في أنَّ الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة

قالها التدريس غير الواعل لحل المشكلات والاساليب الإحصالية الأمر الذي بؤدى الى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات وبالثائي الوصول الي نثائج خاطئة ومضلئة ، حكما أن انتشار وتعدد البرامج الإحصالية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل البيانات بدون وعن حكاف للمضاهيم والطرق الإحصالية غالبا ما يؤدى إلى فتالح غير سليمة

- أ. الشمور لدى الكثيرين بأن الآلاث الجديدة والمنيانة الستمرة والكثفة ستؤدى إلى تحسين الجودة
- أنخماض المستوى التعليمي بالدارس والجامعات ، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجيدة ، الطريقة السليمة في التعليم عي البحث عن معلم أو استاد جيد ( Master ) ، يمكن التناعد على يديه كما كان يعمل الياباذيون

أ. تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المتناة ، يسلب السؤلية الحقيقية من العاملين بهناء المنشأة ، ودلت لان الجودة مسؤلية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين

 أ. الانصال مع الاستثناري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار وصفة تتمق واحتياجات المتأة من الماملين طبها

أ. البحث عن أعنار كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " إدارة الجودة " عنبنا تقوم بعملها أو " لدينا رقابة الجودة " أو "انثا ننهد الواصفات

#### مراحل تعلييل إدارة الجودة الشاملة،

ثمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اسابية هي على التحو النالي :

## أولا ﴿ مُرحِلَةَ اقْتَتَاعَ وَلَيْنَي الْإِدَارَةِ لَقَلْسَفَةَ إِدَارَةِ الْجَوِيدَ

وفى عدد الرحلة تقرر إدارة النشأة رغبتها فى تطبيق تظلم إدارة الجودة الشاملة ومن عدا النطلق يبدأ حكبار الديرين بالنشأت بثلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته .

ومتطلباته والبادئ التى يستند عليه .

ويفضل أن نتم عملية التدريب من قبل جهات متحصصة في هذا النبأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالنشاة ككل .

#### كانياء مرحلة التخطيط

و غيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والوارد اللازمة لتطبيق النظام ، وفي هده الرحلة أيضا يتم اختيار ،

- الضريق الشيادي لبر فامج إدارة الجودة .
  - ا القروين ا
  - الشرطين ،

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الغريق ،

#### فالثاء مرحلة الكلهيم

وغالبا ما تبدأ عملية التقويم بيعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الرضية المناسية للبده في تعليبل نظام إدارة الجودة الشاملة .

ما هي الأهداف التي تسعى التشاة إلى تحقيقها 4

مادا يجب على النشأة القياميه لتحقيق هده الأهداف ا

ما هي الداخل الطبقة حاليا بالنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء 1

هل هناك (مكانية الإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من الداخل المعول بها في الوقت الراهن ولا تحفق الأهداف ا

ما هي الثافع التي يمكن أن تحققها من وراه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

ما هي متطليات تعليبق النظام بماعلية داخل النشأة ١٠

ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تموق من تطبيق التظام 1

#### وإبعاء مرحلة التنفيذ

وقى هذه الرحلة يتم إختيار الأقراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيد ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب التعلقة بإدارة الجودة .

#### خاميناه مرحلة تيادل وتثبر الخيرات

وفى هده الارحلة يتم استئمار الخبرات و النجاحات التى تم تحتيقها من لطيبق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات والمبالاء والوردين تبعى جميع ادارات والمبالاء والوردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح الازايا التي تعود عليهم جميما من هذه الشاركة.

وفيما يلي سوف نتناول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كغلسفة لتحسين الأداء ورقع الإنتاجية من خلال ،

#### أولاء أسس التطبيق وتشتمل على --

- أ. الثقبير
- 2. الاستنبية
- التخطيط الإسترائيجي
- 4. استثمار الهيكل التنظيمي ﴿ تَسَكِّيلَ هُرَقَ العملِ
  - القيابة اليمالة
    - 6. التعريب
    - 7. المجليات
  - 8. التحمين المستمر

# ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجوبة الشاملة وتشتمل هلى:-

- أر الترجلة المنصرية (الإعداد) -
  - 2. الترحلة الأولى التخطيط
- الرحلة الثانية التقديم والتقدير

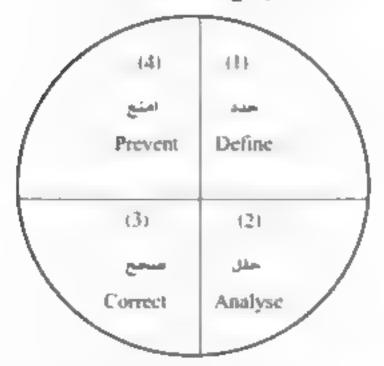
# 4. المرحلة الثالثة الثطبيق التهائي

- 1 إهداد مدريين داخليين
  - پ تدریب قودُ العمل
  - ج تشكيل فرق الممل
  - ه تعریب طرق العمل
    - ه القصين

## فالثاء الرقابة من أجل استمرارية الجودة-

خطوات التحسين وبعض الأساليب التي يمكن إستخدامها في ضوء إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم ( 15 ) يوضح خطوات التحسون



#### خطوات التحمون ا

#### Define

أولأ دحند

وتشمل على تحديد الأهباط،ونوع وشكل المملية المراد تحسيلها ، والوارد اللازمة وتحديد الفائد،والأدوار والسنوليات لكل عضوتهم تحديد الخطة الموجزة للتنديد.

## Analyse

تانيا ۽ مثل

تحليل الشاكل الحالية من خلال استخدام مقاييس رقمية أو غيرها

تحليل الأسباب الرئيسين للمشكلة من وجهة نظر أعضاء الفريق ،

# Correct Mills

اقتراح خطوات التصحيح المكنة من خلال تجارب المريق ، ثم اختيار أسلوب التصحيح الأمثل من الاقتراحات القدمة ، وإعماد خطة لكيفية تنفيد التصحيح . يليها التطبيق ثم إبلاغ نتائج التصحيح المعلية .

# Prevent المتع

أى منع وتفادى التكرارات الخاطئة كأسلوب وفائى ، وذلك من خلال اقتراح الخطوات الوقائية المكنة ، ثم اختيار الأسلوب الوقائي الأمثل ، ثم التخطيط للوقائية الأمثل ، ثم التخطيط فلوقائية المتأكد من أن التصحيح والوقائية للتأكد من أن التصحيح والوقائية قد عالجا المتكلة وأنها لن تتكرر ثانية .

ومن أساليب إدارة الجوردة الشاملة التى يمكن استخدامها فى هذه الرحلة الألى ه

تموذج العملية The Process - Modeling

(0)

يمكن تعريف العملية على أنها سلسلة من التصرفات التى تؤدى إلى نتيجة محددة وبالمثل في إدارة الجودة الشاملة فتعرف العملية على أنها سلسلة من العمليات التي ترتبط مع بمضها البعض لتؤدى في النهاية إلى نتيجة لها قيمة الكبر ، وتنشأ عدد القيمة من تحويل الموارد المختلمة مثل الأطراد والوسائل والموارد والأدوات وغيرها .

وهكدا فارتباط الممليات وتتاليها يؤدى في النهاية إلى مخرج أو قيمة عالية ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل المملية بشكلها الهام إلى مجموعات صعيرة من الممليات التكاملة ( مخرجات كل عملية مدخلات للمملية التالية ؛ ودلك للتوصل إلى تحديد درجة تحفيق الأهداف الرجوذ من خلال ..

> تحدید الدخلات الخاصة بكل عملیة والمخرجات الستهدفة منها

تحديد ضوابط العملية من اساليب التدريب ، والإمكانيات اللازمة ، ومواصمات الجودة الطلوية للعملية في ضوء احتياطات الأفراد .

ويديد هذا الأسلوب في إثارة الأفكار تجميع المشاركين في أداء العملية وتحقيق الاتصال والفهم المشترك والتمكن من التحديد النقيق للمتطلبات ونطوير الخطط الوقائية الفعالة

# (ب) أسلوب الربيم البيالي لطهر السمكة [ السبب والثليجة ]

# Fish Bone Diagram

يهدف هذا الأسلوب إلى إثارة الأفكار حول المناكل الحتملة والحلول المكنة كما يساعد على جمع البيانات والمعلومات لتصنيف عدد أكبر من الموضوعات والقضايا في مجموعات مختلفة من الأسياب لتحديد العلاقات بين العوامل الخنلفة الؤثرة على العملية بما يمكن من إدارتها بشكل أفضل.

ويتم العمل بهنا الأسلوب من خلال الخطوات التالية :-

تحديد الشكلة وتسهيتها ء

تحديد المجموعات الرثيسية للأسباب الؤدية للمشكلة .

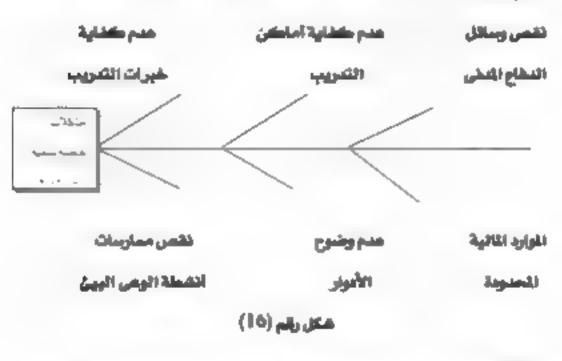
إثارة الأفكار لتحميد الأسباب الثانوية .

استبعاد الأسباب الهير مرتبطة بالشكلة .

دراسة الأسباب دات الاولوية وتحديد أكثرها أهمية ،

العمل واتخاذ القرار لتحليل الأسباب ذو العلاقة الأكبر بالشكلة .

حكمتال الأسباب المتعلقة بتنمية وهي العمال والتنكل التالى يوضح تصنيف هذه الأسباب .



يوضح الأسباب المتعلقة بتنمية وعن العمل وبعد أن تم تحديد الأسباب التعلقة بالشكلة . يمكن التدريب عليها - لفهمها وتحليل الانشعلة الختلفة الخاصة بها من خلال الأسلوب التالي:

# (g) خرائط التعطق Flow Charts

وهى تمثيل بيانى للمملية يوضح العلاقة بين الخطوات الختلفة للعملية وتسلسلها ، ويعتبر هنا الأسلوب من الوسائل الجديدة للتدريب على فهم التنكفة ، وتحليل العلاقات بين الانشطة الختلفة

فلتنمية الومى يمكن أن تمر بالأنشطة والعمليات المسلملة كالتالىء

تحديد فكرة الشروع النمية الوعى لدى العمال ا

اختيار أعضاء مى المشرطين والعاملين وتحديد الأدوار والأهداف

 تقديم أعضاء اللجنة الثختارة في ضوء معايير الجودة من خلال دليل الجودة .

تقويم أعضاء اللجنة للعروض القدمة والبحث عن عروض أحكار قيمة لخدمة المسروم .

الأوافقة المُبدئية من مجلس إدارة الجودة في ضوء خطة الأؤسسة والمُطَاهاة.

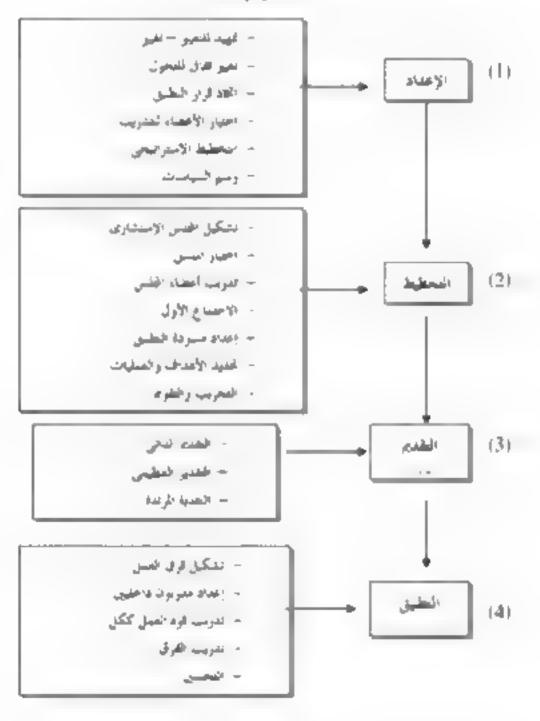
- · موافقة اعضاء مجلس إدارة الجودة بشكل نهائي .
  - إيلاغ الرسالة لمرق المهل .

الاراقية والتصحيح والتحسين .

والشكل التألى ، يوضح الخريطة التعطفية لشروع تنمية وعى العمال .

والشكل الثالي ، يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

# هكال رقم (17)



من الراحل السابقة عثاك أمور محددة يجب مراعاتها لكى تسير عملية التطبيق بشكل منسق وهي:-

- أ. أن خطوات المرحلة الصغرية ( الإعداد ) تسهل عملية الإنجاز في المراحل التالية لها ، قدلت تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى " الصعرية " والتي فيها تؤكد الإدارة الاستمرار قد ما في والموافقة على تخصيص الموارد اللارمة لإنجاز مرحلة التخطيط.
- أن تبعا المرحلة الثالثة \* مرحفة التطبيق \* مباشرة عقب مواطقة مجلس إدارة الجودة الشاملة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد الملازمة للتطبيق.
- ق. أن يبدأ فريقى العمل التجريبين في البداية مباشرة أعمالها بعد أن يتم لوفير الطدمات المناعدة لهما " الحدمات الاستشارية والتمريب".
- أ، أن يهما مجلس إدارة الجودة بالمؤسسة في تخطيط الجهود لنشر وتبادل الخبرات داخل جميع المستويات بالمنطقة للإعلان عن قصة النجاح الأولى كدافع وحافز فعال لجميع العاملين للالتزام والرغبة الجادة بتطبيق الفلسفة الجديدة وتحقيق التميز في الأداء على المستوى الشخصي وعلى مستوى النظمة كلل.

وبعد النجاح الكامل يمكن تبادل الطبرات بين المنظمة والنظمات الأطرى الاستمادة في التحسين المستمر وتحقيق النميز من خلال المنافسة الكاملة .

# القصال الحادي عشر الموالة وأثرها في السلواء الإباري

#### شهره

- مقهوم العوكة
- نشأة العولة

اثار العولمة

- الأثار السلبية
- الأثار الايجابية

المولة وأثرها في تكوين الأنماط الإدارية

- 🦈 التكيف الداخلى للمؤسسة في ضوء مفهوم العولة
  - التكيف الخارجي في ضوء معهوم العولة ...

متطلبات التعولم

#### القهيل المادي مقر

#### المهلة وإذرها ش السلوك الإدارى

#### تعهيد

بات مصطلح المولاة Globalism من احتار المناوين استخداما في عصرنا الحاضر بل أحكثر قضايا المصر المنارة على نطاق عالى واسع ، ويدأت حكم يغرض نعسه ، واعتبره البعض حكابوس يتحقق ، فلم ننشأ المولة فجأة ، ولم نلمب العسفة والباغنة دورا فيها ، بل حكانت امل صاحب جميع القوى السياسية والاقتصادية والنقافية والدينية في تطورها وسيرتها التاريخية .

طلقد اجتاحت طاهرة الموقة وقيارها السريع الدول والحكومات والبشر وأمبيحت على كل لسان ما بين مؤيد للزاياها ، ورافض بخشى عواقبها الوطيمة ، ومحدر من خطر تجاهلها وباعتبارها واقع حتمى علينا ان نتمامل معه .

#### مفهوم الموثة

صناحب هذا المنطلح الإنسان في حكافة مراحل تاريخه على هذا الكوجاب الذي بميش فيه ، واستهم اسمه من " الكون " " Global " لتصبح المولمة هي المرادف " للكونية " Global isiti" " جاعتبار ان العالم هو الكرة الأرضية باتساع مقاييس حدود الامتداد المغرافي ، وإن كان هذا الكون المسيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانتماء والولاء للأرض باعثيار أن الأرض أصبحت هي الوطن

وعلى الرغم من صعوبة تقديم تعريف للموقة ، إلا أنه يمكن أن تستخدم تعريفا شاملا للعوقة كما قدم المكر العربى الدكتور (سماعيل صبرى عيد الله: " هي الشدخل الواضح في الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسئوك دون اعتبار للحدود السياسية للدول ذات السيادة ، ودون الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة "

ويمكن القول أنها " نظام واحد يجوب ويسود المالم أجمع دون اعتبار للحدود والفواصل السياسية ودون اعتبار للنظم الأجتماعية أو النقافية أو السياسية " أي الهيمئة .

#### من ذلطه يمكن تحديد أبعاد العولة في -

#### اليمد الاقتصادي (\* العولة الاقتصادية \*

اى نمو وتعمق الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصاديات القومية ويتضبح ذلك في الاسواق العالمية ، ولعمق البادلات التجارية وإنشاء منظمة التجارة المالمية والتكتلات الدولية

ويبقى نساؤل واضح هى فلل هذه العولمة الاقتصادية ، هل سيبقى مفهوم الدولة ام سيتأكل 9

## البعد السياسي : " العولة السياسية "

ويتحدد بمعل سقوط التمولية والسلطوية ، والأندفاع تحو التعددية السياسة والديمقراطية وحقوق الإنسان .

ويبشى ايفنا سؤال واضح – هل سيكون هناك نظام واحد للديمقراطية † اهو النظام العربي 4 أم ستتعدد التمادح والنظم والصيافات 4

#### اليمد الثقابية ، " المولة الثقافية"

وهو اطلار الأبعاد جدلا ، ويتحدد في شكل العلاقة بين الثقافة الكونية بما تحمله من قيم ومعايير قد تتعارض مع الخصوصيات الثقافية والقيم الناتية لكل دولة على حدها . وإنا هنا البعد علمان هناك اختلافات وجدل حول اثار النقافة على يكون هناك زيادة الثقارب الثقافي أم تعميق الفوارق والاختلافات الثقافية 1 عل ستسمح العولمة بوجود ثقافة عامة ام مجموعة من الثقافات المعلية التنوعة.

## مقهوم المهلة برن التأييد والرفض

#### 0 المؤينون

بركزون على النقدم والايجابيات المادية والثقافة وأسلوب الحكم والثقلم
 السياسية والاقتصادية .

يعتبرون أن الموغة سوق تغدى الهوية التفاظية

- يعتبرون أن أكثر الجنبعات في حاجة إلى الانعتاج على اللفافات الأخرى والاستمادة كم من ندفق العلومات

#### الرافتنون

يعتبرون أن سيادة الشركات متعددة الجنسيات ستؤدى في النهاية إلى تحطيم طدرات الدولة الأقتصادية وخططها الننموية نظرا لسيادة الأسواق العالمية .

حيوادى ذلحك إلى زيادة الصراعات والنزاعات الهاجمة للمولة مثل الشكلات العنصرية والطائفية والديثية بما ينتج عنه نمتيت الدولة .

يمتبرون العولة غزوا ثقافيا وتهديدا للنظم الاجتماعية والقيم الدائية ويسمح بسيادة فيم الفوى العظمى والسيطرة عاليا .

يمتبرون أن الغزو الثقافي سيؤدى إلى زيادة القيم المنيا مثل الجئس والاستهلاك والعنف والغردية والمادية بما ينتج عنه في النهاية التجهيل النفاقي.

مراحل نشأة مصطلح المهلة :-

خشأ مصطلح المهلة ومرياشاحل الزمنية التتابعة التالية

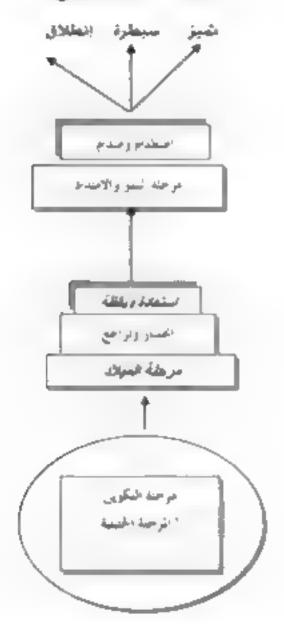
الارملة الأولى ومرحلة التكوين \* الجنبنية \*

فارحلة الثانية ومرحلة البلاد

الرحلة القاللة دمرحلة النمو والتمدد

والشكل الثالي يوضح للحد الراحل :--

شكل رقم ( 18 ) مراحل نشأة وتعلور مصطلح العولة



# (1) الرحلة الأولى (مرحلة التكوين" الجنيئية"

فالعولة مثلها مثل أى كالن حى يمر بمرحلة تكوين جنينية يكون فيها المنطلح محل فحص ومراجعة ، محل نقاش وجدال ، إقناع واقتناع ، مد وجزر ، امتداد وانحسار .

وقد متبان مصطلح العولة قديم قدم الزمن ، وقد ظهر ذلت. في فتوحات قدماء المعربين أ الغراعنة أ في رحلاتهم إلى بلاد أ بونت أ الصومال - بلاد الفيتيقيين أ الشام حاليا أ وغزوهم للأمريكتين قبل استنشافها ووصولهم البها قبل غيرهم بألاف السنين ، وتعلور مفهوم العولة بمفهوم الغزو العسكرى ، ورغبة أي قائد تاريخي في تكوين إمبر اطورية واسمة واتصح دلت في:

- · الإمير اطورية الإغريقية .
- · الإمبر اطورية الرومانية .
- الإمير اطورية الأموية الإسلامية .
- الإمبراطورية العياسية الإسلامية .
  - الإميراطورية العنمانية .
  - الإمير اطورية البر تفالية .
    - الإمير اطورية الأسبانية
  - الإمبر اطورية الإنجليزية .

محاولات السيطرة وتكويس إمبر اطورية أوربية

الإمبر اطورية الروسية واتحاد الجمهوريات الاشتر اكية .

الإمبر اطورية الأمريكية ومحاولة اتخاذ أنواع جديدة من الهيمنة .

وقد برزت في هده الرحلة قضية العولة من قضايا إنسانية اخرى وبدأت في محاولة صياغة المديد من الفاهيم ومحاولة تنميطها على مستوى العالم ومنها 2 الألع ابدالاوليمبية - جوائز نوبل - إنشاه عصية الأمم - إنشاه الأمم المتحدة - البتحك الدولي - للإنشاء والتمهيز - مستدوق النقد الدولي )

وفي هذه الرحلة الجنيئية تداخلت العديد من العوامل التشابكة ذات التأثير التفاعلي والتيادلي ومنها »

العزو الاجتماع المسكري من أجل استلاب الاخرين وفرمس تدريمة القوم .

-التجارة والتبادل الفائم بين الأفراد وبين التبعوب وبين الدول يعضهم البعض لأي مفاومة للعولة .

الرؤية والتعبور الشترك نحو عالم العد وتحقيق والقائم على تغيير طبالع البشر وتعديل نظام الدولة .

 الإعلام السريع = والذي يمايش الحدث لحظة بلخظة وسلب الحرية في الفكر.

#### المرحلة الثانية ومرحلة ميلاد المسللح

ولرجع الإشارات لأولى ليلاد المسطلح منذ السيعيثات بعد انتهاء الصراع بين الولايات المتحدة الأمريكية والانتحاد السوطيتي وانتهت بتمكت الانحاد السوطيتي والكتلة الاشتراكية.

تم ثلاً ذلك انهيار سور براين ولوحد المانيا الشرقية والمانيا العربية تحت ضفوط الإدارة الشميية . وأيضا انتهاء عمل منظمة الجات وبدء عمل منظمة التجارة الدولية ومعارسة الشطئها في ازالة كافة الحواجز والقبود الماصلة بين الدول وتعظيم حرية دخول وخروج رؤس الأموال ، في الوقت نفسه زيادة الضغط على الحكومات من أجل التنازل عن سبادتها ووطفا الإرادتها ، من خلال معاهدات دولية تم التوقيع عليها والالتزام بها والتي أصبح من المستحيل التنصيل منها والخروج عنها .

فى الوقت ذائه أدى طهور القطبية الواحدة المتمثلة فى السيطرة الأمريكية ، وامتداد مظاهر الثقافة الأمريكية وسيطرة الملوماتية إلى زيادة الاهتمام بالمولة والتى تأكمت بثلاث عوامل رئيسية وهى :-

- ساعدت انتشار العلومات ووفرة البيانات بشكل فورى على توحيد وايجاه تقارب فكرى على مستوى المالم .
- زیادة عملیات تنویب الفواصل والفوارق بین المول ، حتی اصبح العالم سوق واحداد.
- ريادة عمليات التماثل والتشابه والحاكاة ما بين الدول فيما يتعبل
  بالإنتاج والاستهلاك والحدمات والأفكار والتسويق والترويج والإعلام
  والتسمير والائتمان ، من حكل دلجك نزايد الإحساس وناكد وجود ليار
  المولة .

#### الرحلة الناللة ، مرحلة النمو والتهده ،

وتتسم هند الرحلة بالتداخل والتشابط الواضح الأمور الاقتصاد ، والسياسة ، والتشافة ، والاجتماع ، وأن تصبح المنالح متداخلة ومتفاعلة ، دون وجود للحدود السياسية بين الدول ، ودون غواصل زمتية وجمرافية ، فالتزامن فورى قائم على " الأن المعلى " من خلال وسائل الانصال.

ومن ثم ظهر إلى الوجود كيان كونى جديد ذو انتماءات جديدة ، وقواعد جديدة للتفاعل معه ، والباث جديدة ، قائمة على الدمج والتكامل وابتلاع الأخرين والسيطرة عليهم وتوجيههم .

ويذلك تتجه المولة من التبيية إلى المطلق القائم على قبول كل ما تدى الفير ، والاتساع المكرى لإطلاق طاقات الإنسان الخلاق ، من أجل مزيد من الإبداع والابتكار وتحقيق التموق.

لهد أثار مفهوم المولة الكتير من الجدل الاختلاف في الرؤية وفي العلرج وفي مدلولات المهرم والتحليل ، وما أفرزته من نتائج حتى الأن وردود فمل ما بين التأييد والرفص ، وما بين الدح والدم ، وما بين الإيحاب والسلب ، وما بين الكراهية والترغيب ، لما لأبد من عرض سلببات وايجابيات المولة .

#### " أثار المولة "

فقد حدد الفكر الدكتور محسن أحمد الخصيرى في ضوء التأييد والرفض للمولة نومان من الأثار هما :

اثنار سلبية داث مخاوف شديدة

اثار ایجابیة دان قدرة جنب هائلة .

# أولاً: الآثار السلبية للمهلة ...

#### ولتمثل الجوائب السلبية للمهلة فيما يلى :

أ سحق الهوية والشخصية الوطنية الحلبة وإعادة تشكيلها في إطار هوية وشخصية عالمة.

 مواحل تطور البشرية من اسر وعشائر إلى قبائل ، ثم إلى شعوب ، ثم إلى أقاليم ، ثم إلى ممالك وإمبر اطوريات ، ثم إلى دول والأن إلى مجتمع عالى مفتوح .

وفى الواقع فالإنسان لم يعقد هويته ولم يتخلى عن شخصية في إطار هذه التطورات بل احتنسب هوية وشخصية احتبر ، ولم يعقد جنوره بل يرتكز عليها عند الاختلاف مع من هو منله من البشر وعندما نسود الاطماع وينزع الجميع نحو التميز العنصرى ، سحق الثقافة والحضارة الحلية والوطئية ، ويصبح المرد في حالة من الاغتراب بيته وبين تاريخه الوطئي والوروثات الثقافية والحضارية من الاباء والاجداد .

أى طمال البعدع من الجدور المتدة وايجاد شكل جديد من أشكال التقاطة العالمة التى صنعها البشر جديما ، وهو ما تصنعه الآل وتقدمه وسائل الإعلام الختلفة من خلال ألبت الباشر للأقمار السناعية ، والتى تعيد نشكيل الناكرة والوعى الخاص بكل البشرية ، وتتمية التعامل مع العالم سون حدود سياسية ، ويدون الانتماء لوطن محدد أو دولة بعينها .

والواقع أن العولة هي طرصة عائلة لنقل الخصوصية النقافية إلى نطاق المالم ونشرها بواقعها التميز وجدب البشر إلى فهمها والاقتناع بها ، بل والانتماه البها ،

# ب سحل المسالح والتاطع الوطنية

خاصة عندما تتعارض مع مصالح العولة والتنطقة في حكل المجالات ، ومحاريتها اى قبود تحول بينها ويئن ما تسمى إليه ، خاصة عندما تكون القوى الناولة" الضادة " لا تعلجك الدفاع عن مصالحها وعاجزة عن حماية مكاسبها .

وفى الواقع فإن هذه السلبية " ميزة " فالكيانات الضميفة الهندة والتى ثقوم على هدر الموارد سوف تختفى وتحل محلها حكيانات احكثر قدرة على توظيف الموارد وتوظيف الكفاءات المتعددة . ومن تم يتحقق للدولة الموارد التمويلية اللازمة لها.

## ج ائتهاك الخاص الرطئى --

أى تحويل الكيان الوطئى إلى كيان رخو وضعيف خاصة عندما لا يعلك القدرة على التحور والتطور وإعادة تشكيل دائه تكيفا مع تيار العولة والواقع أن المولة تزيد تهميش كل ما هو سلبى ، وتزيد التأكيد على كل ما هو الجابى السائى .

د السيطرة على الأسواق المعلية من خلال قوى عليا تزاول سطولها
 وتأثيرها على الكياذات المعلية والضعيفة وتحولها إلى مؤسسات ثابعة لها

وبدلت تممل على تحويل كل ما هو محلى ووطئى صرف إلى جزء من كبان عالى بحث وبصفة خاصة إذا كان قابلا للتعولم ، وإن لم يكن فيتم تهميشه وعزله تماما تمهيدا للقضاء عليه

فرض (لوصاية الأجنبية باعتبار أن المولة مصدرها أجنبي ويتم ذلك
 على اعتبار أن هذا الأجنبي اكثر نقدما وقوة ونفودا .

من حكل ذلعك يمكن أن نستنتج أن العولة بتنافضائها سوف تؤدى إلى تدهور الاوضاع الاقتصادية ، وتراجع خطط ومعدلات التنمية ، وصباع حقوق الإنسان ، وتصخم المجوات التائمة بين الدول الفقيرة وبين الدول الفتية وازدياء الأغنياء قراءا والفقراء فقرا ، ولكن هل معنى دلك أن نقف أعامها ، وأن نهرب عنها ، أم ينبعى أن نتبته لها وأن تعالج هدد السلببات واستخدام العولة لتحقيق مصالحنا ويشكل صليم ، ا ، فإعمال العقل والابتكار والإبداع وسلامة الرؤى سوف نتبح الفرص للاستفادة من هدد السلببات واستخداما وتحويلها الى الجغيرات .

## الأثار الايجابية للعولة -

## (۱) في الجال الاقتصادي :--

يثم اعادة تشغيل العالم انتاجا وتسويقا وتعويلا وتنهية بشرية من خلال الإسسات العالية بالعة الضحامة .

وحدة الأسواق المائية ، ووحدة القاييس النقدية والسياسية المائية
 والنشدية الطبقة في جميع أنحاء العالم .

- تطوير المستاعة والزراعة والخدمات على مستوى العالم واعتصاص الفوارق الوجودة حاليا وتطبيق التجارب التاجحة عاليا .

التّحول من اقتصاد الجزء الخاص . إلى اقتصاديات الجموع الكلى العام. .

الانتخاب الانتفائي للتفويص اقتصاديا واهم الادوات في دلك الشركات العالية النشاط متعددة الجنسيات ذات القدرة التنافسية المائفة .

قتع الأسواق امام المتفوقين يزيد من كفاءاتهم يعمل على تحفيز الأخرين من أجل تحقيق الزيد من التفوق.

استحداث التكنولوجيا سوف تؤدى إلى التميز في الإنتاج والإنتاجية
 وذخفيض التكلفة ، وخفص الأسمار مع تحقيق أرباح مناسية .

# (ب) في الجال الثقافي

- تؤدى إلى ظهور وعى جميد وإدراك ، ومضاعيم وقناعات ورموز ووسائل
 - تضافية جميدة تثنق مع روح المعمر الجميد .

زيادة الأنسال والأرثباط والترابط بين الأطراد الذين يعيشون المجتمع المالي الواحد . وجود أنظمة امتصاص للتولر والقلق واختفاء الصراع الفائم بين ما هو محلى وما هو عالى .

- احترام قدرات الأفراد وفتح الباب أمام الإبداع والاختراع وابتكار ،

## ج شي للجال السياسي

تعمل على إحلال مجموعة مختلفة من القضايا السياسية العالية محل العباية السياسة البولية القلامة الأن .

لوحيد الجهود السياسية وتوجيهها تحو فكرة العالم الواحد في ضوء اللاحدود واللاقواصل .

#### د في الجال الاجتماعي

تعمل المولة على إيجاد المجتمع الحصارى الدنى الذي يحشق فكرة الإنسان العاشى -

-تعمل على بناء هيكل من القيم والعادات والتقاليد والقضايا الإنسائية الشتركة تمثل في مجموعها إطار الجتمع المالي .

# الموثة وإثارها في لكوين الأثمامة الإدارية --

للعولة دور هام في مجال التفعيل الإداري والذي من خلاله يتم ايجاد الاجاهات جديدة في التخطيط والتنظيم والتحميز والثابمة والرقابة والتقويم . فكل ذلحه نتاح لعمل إداري موحد منظم وقعال يؤدى إلى البحث عن طرق وأساليب وقلسفات جديدة للإدارة وبالتالي يظهر فكر إداري معاصر ومساير للاتجاهات للمائية الحديثة ومتطلباتها في ضوء التغيرات السريعة والتلاحقة . من هنا معهوم العولة يؤدي إلى وجود انباط إدارية مبتكرة من اهمها .-

+لإدارة الأبتكارية

الإدارة هن بعد

إدارة المستقبل

إدارة الأزمات

إدارة التميير

delighte film

الإدارة التفاوضية

الإدارة الجماعية

الإدارة بالمشاركة في الربح

إدارة اللزاجا التشاهسية

الإدارة بالقيادة

جاوة التسبير الناتى

إدارة الجودة الشاملة - الهندسة الإدارية - وغيرها من نظم الإدارة وأساليبها التي يجو بها الفكر والإدارى من جديد حكل يوم ،. هي ضوء التطام العلمي الجديد

 طيف يمكن التكيف الداخلى للمؤسسة ( التظمة ) في ضوء مههوم العولة .

أما مفهوم العولة الذي جمل من العالم قرية صفيرة تتأثر بمعدلات متسارعة للأحمات

والتعيرات سود اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية ، بطبيعة الحال فإن هنا التأثير لجتمعنا الصرى شأنه في ذلتك شأى جميع الجتمعات النامية . وهذا يكمن دور الساوك الإدارى في تعظيم الجوانب الإيجابية للفهوم العولة والتقليل ما أمكن من الأثار السلبية.

وبالتالى فإن متخدى القرارات في النظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية وعلى جميع المبنويات مطالبون بقرارات من شأنها إيجاد عملية التحديث والتكيف ولكن من خلال تعظيم العوائد الإيجابية وتخميض الأثار السلبية.

ويمكن أن نستمرض بمض النمادج القليلة التي من شأنها قلديم يعائل متعددة للمدير المسرى – حكل في موقعه وحسب مستواد وبما يتيح له مساحة من الحركة نتسم بالرونة ولا شئل له قيدا على فكرة أو نمطه في القيادة ، ومن هده التماذح :-

## أ تموذج المناصر الخمسة

## ويرتكز هنا النموذج على المناصر الخمسة الثالية

# ب - دراسة العوامل الهيفة الشناشة اغؤثرة في النظمة

فهناك منديرات بيئة فرضت تحديات اكتر مما افرزته من فرص النمو والتقدم وللك التحديات يجب أن تتعامل معها إدارة المنظمة ، ومنها تحدى الجات . تحدى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التكتولوجي السريع محلها وعالها.

# ج ميكاة التخلية − g

فى ضوء الهيكل التنظيمى الحالى — هل يمكن مسايرة النظم المالينة الماصرة أم ينبض إعادة الهيكلة وتحديد رسالة النظمة وأعدافها الاستراتيجية -وتحديث نظم النواب والعقاب السائدة بها .

#### د اللمث القيادي

والدي يتضمن مهارات متعددة لدى مديرى المنظمة → المهارات طنية → وشخصية → ومهارات نكنولوجية → ونظر الصال متطورة من اجل تشخيص الشكلات وانخاد الشرار ورفع كماءة الاداء .

### ج العمل الجماعي

ويتحفق ذلت من خلال الشارطة على جميع الستويات في التخطيط . التنظيم والخاد القرار وحل الشكلات - ورقع القدرة على الأداء داخل قرق العمل .

#### د التقريم 🗝

النظر إلى النتائج المحتقة في ضوء الأهداف الترجوة بناءا على مواصعات ومقاييس عالية .

ويتاسب هناه التمودج اللطلمات صفيرة الحجم سواء في حجم العمل أو في عدد الممالة .

(2) مدخل المناصر السيمة " السيمة إس " Approach (2) ويراكز منا للدخل على المناصر الثالية --

# Strategy الاستراثيجية (۱)

أى لأبد أن تكون لدى إدارة النظمة فكرة جيدة عما لريد أن تكون عليه في عنوه مفهوم العولة , وقد توجد صعوبات كبيرة في ترجهة دلك بشكل مكتوب , ولكى توضع استرائيجية خاصة بكل منظمة لابد أن تكون استرائيجية قابلة للتطبيق في الواقع المعلى لدلك لابد أن تبنى الاسترائيجية على الندريب لكافة الأفراد العاملين وبصفة مستمرة على جميع الفاهيم والأساليب التي تتحدد يوما بعد يوم .

#### Structures

### (بره) الهياكال

إن لم تكن النتائج والمخرجات للمتطلمة على درجة عالية من الكفاءة والكفاية والجودة ، فيمكن إعادة الهيكلة التنظيمية وتغيير المهام والمستويات ، ويتم إعادة الهيكلة على المنتوى المؤسسات الكبرى المتعددة المواقع والفروع التابعة لها .

أما إعادة عيكلة المؤسسات والمنظمات المتوسطة والعنفيرة ليمكنها مواجهة التغييرات العالمية ، يعنى استحداث خطوات عمل تشمل الانفتاح على المجتمع المحلى والعالمي وتهيئة المناخ الواكب لفاعلية العمل .

# Systems النظم (g)

يجب (عداد نظم جديدة وتطبيق معايير جديدة للمواطلية والتعلوير وفي حالة المشل فلابد من اللجوء إلى جهات استشارية اعلى أي هيدات مشخصصة .

## (a) الماملون Staff

العاملون بكافة مستوياتهم في اي مؤسسة هم اكثر الموارد البشرية اهمية وفاعلية لما لابد من وجود برامج تمريب مستمر لكافة العاملين بما يتناسب مع الترصيف الوظيفي والأعداف المرجوة ، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم واستثمار طافاتهم في تحقيق التطوير المنشود .

# (a) انهارات Skills

طندريب الأقراد على تغيير الاتجاهات واكتساب المعارف والمهارات يعتبر امرا هاما . حتى تصبح الفوى العاملة كلها مدرية ولديها القدرة على المرفة والإبتكار والابداع ، وتحرير طاقاتهم من كتير من الفيود والضعوث الرسمية والتفسية بما يمكن من مواجهة التحديات التي تعوق الأداء المعال .

# (و) التمطد Style

وفي هذا العنصر يقترح أن يكون نمط الإدارة الدى يقود العاملين في جميع أرجاء التنظيم من الأنماط الفاعلة الحديثة براعي فيه مبدأ العائقات الإنسانية بين العاملين

ولوجيه جهودهم نحو التعاون المنترك والعمل مقضريق لزيارة روح الفاعلية وعقضاية الاداء .

# (ز) القيم المترحة Shared Values

ويؤكف هذا المنصر على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر قيمة المنتج النهائى وتحديد نظام

قيم الممل الحالية واستبدائها بثقافة وقائبة جديدة في مجال العمل ومزلها في نفوس الماملين وتلافى القيم السلبية من أجل التحسين المستمر ومواحكية العولة ودما يتناسب مع قيم مجتمعنا وعويتنا المسرية .

وهي ضوء دلت يمكن التكيف الداخلي وامتلاك القدرة على مسايرة العولة بقاعلية وتكفاءة

# مكيث يمكن التكيث مع العالم الخارجي في شوء العولة

- أ تطوير مجموعة متكاملة من السياسات الحكومية الإدارية والثالية والنشدية لدعم النشاط الاقتصادى الصناعى والزراعى والخدمى ، والتعليمى والنشافي والصحى والتكنولوجي .
- 2 يحتاج جدب الاستثمارات الأجنبية والوطنية إلى تصميم وتعلوير نظم تعليمية متعلورة الواكية التعيير السريع في تكنولوجيا العلومات ووسائل

الاتصال في شتى الجالات التأهيل الواطئين لاستيماب الهارات اللازمة لأداء الهام الجميدة.

- 3 التنسيق الكامل بين الإدارات والهيئات المنية بتصميم السياسات الصناعية والزراعية والتجارية.
- 4 انشاء معاهد متخصصة تتولى تخريج كوادر من الديرين الأكتاء في مختلف الجالات، التسويق، الإنتاح، والمراقبة وغيرها، فلا يمكن الاعتماد على الغير في هذا الشأن.
- 5 ايجاد مجموعة من الخبرات في مجال حماية مؤسسائنا ومنتجاتنا والدفاع عن مصالح السوق من مخاطر الإغراق وخمص الأسمار.
- انشاء سوق عربية مشتركة وتسهيل انتقال رءوس الاموال بين الدول العربية وتبادل الزايا التحارية .
- 7 إحداث تغيير قمال الايجاد كوادر من الديرين تجنوى على مزيح متكامل ومركب من القدرات الإدارية والتي اهمها ٠

القدرة على تحليل وتفسير التفييرات البيتية .

التسلح بالداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ، الهندسة
 الإدارية ،، وغيرها من أجل تحديث وتطوير مستمر للتحديات السوقية

القدرة على تحليل الجاهات المنافسة في الأسواق الحالية .

- القدرة على تصميم جانب للمنتج واستراتيجيات التسعير ، والترويج
   والتوزيع بما يتناسب مع توقعات العملاء وتوجهات النافسين .
- 8 تعزيز واستقطاب القدرات العقلية للتفكير الابتكارى لتوضيح الرؤى الستقبلية والرسالة والأهداف المرجوة.

9 - القدرة على استجدات أساليب التعلوير التنظيمي الفعالية .

#### متطلبات الثمولم

إِنَّ المولِّةُ كَتَبَارُ لَهُ تُوجِهَاتُهُ ، ولَهُ رؤيتُهُ ، ولَهُ قُواهُ الْمُؤَثَّرَةُ النَّى تَتَطَلَّبُ من كُلُ دُولَةً قُولُ لَرغُبِ فَى النَّمُولُمُ إِلَى مَا يِلَى ··

### أولاه كسر الحواجز

كما أكد المكر د/ محسن أحمد الخضيرى إن الانشعال في قامل أوراق وأغصان وجدوع غابة عكثيمة متشابكة لا يجملنا نخترق الغابة ، بل قد يجملنا نمثنع عن الدخول فيها ، ونعقد القدرة على تحديد الاتجاد ، والرغبة في التحرك من الكان الدى وقعنا فيه ، لما يتبعى --

- · مكتبر الجاجز التمسى القائم والنائج عن الحوف من مجاهيل السكابل -
- كسبر حالة الجمود والتحجر والتي تؤدى إلى العجز والكبيل والتراخيء

كسير حالة التردد والتضارب والتخيط المعمرة للإمكانيات والمبددة للطاقات والهددة للوقت.

- كسر قبود موث الثناعر وطبت المواطف وتزييف الأواقف التي ثقف دون عملية العولة.

### ذانها ب- التقاء الثل والقدوة من أجل الثمولم الأمن المشمر .

أى اختيار المثل والقدوة بما يتناسب مع هويتنا وقيمنا ويبنئنا فهو الوجه والرقيب والدي يحكم الانجاد السليم نحو العولة ويتحدق ذلتك من خلال :

اختيار التمودح واقتل والرمز الذي سيتم التوجه به إلى العولة .

استيماب تناقضات المولة ليمكن التحكم غى مدراعات العولة ومواجهاتها.

#### فإلها وهتيمية المولة

اى بناء قواعد وأسس استراتيجية هائلة تشارك فيها جميح القوى الوطئية من أجل تحفيق التفوق والتميز للإقتصاد الوطئى ويتم دلك مى خلال :-

جودة عمليات التخطيط ، والتنظيم - والتوجيه ، والتحميز ، والرقابة . تحديد السارات والطرق والأهماف للإتجاد نحو العولة .

- امتلاك الأموات والأساليب التاسية للثمولم .

استخدام المناهج والمداخل الإدارية الحديثة لإمثلاك قوى التعولم 🕝

وضع تصور لبناء هندسة عقبق مئتابع الراحل ، متكامل الأدوار لإمكانية الدخول إلى نطاق العوقة المعالة والايجابية بما يضمن العمل الدائم والمنتمر في عصر مستجد ومتجدد دائما .

## رابما ء امتالاك قوي الإبداح الستمر

فامتلاك المقول والواهب البدعة سوف يكون احكير مصادر القوة في عصر المولة - قوة لاتفالي في السلبيات ولا تتجاهل الإيجابيات والبحث عن منهجية أفضل وأسرع للتوافق الستمر والدائم مع العولة بدلا من :

- المناد لدرجة الكابرة -
- · التمسط بالجهل لمرجة الانفلاق

الإصبرار على التقوقع لدرجة العزلة والتلاشي .

- الثقريط في فرس الثقيم لدرجة الفقر والعدم
  - ممارسة الفهر والعنف لدرجة إهدار الحياة .

ثنا كان لابد من وجود النخبة والصفوة العلمية من أجل تحقيق التثمية السندامة ومعدلات أعلى للنمو لسايرة ثيار العولة بما يتوافق مع هويتنا وقيمنا .

فكثيرا من القوى التي نراها الأن وتبهرنا بإنجازاتها والتي تعتبر متقدمة وقفا لقاييس عصرنا الحالى . هي في الواقع مازالت نتعولم وما زالت في الراحل البدائية للعولة ، ومظاهرها الحالية ما هي الا مقدمات لأوضاع جديدة مازالت تتحدد ملامحها الكاملة بعد .

إن اثار العولة لن تقف عند التعامل مع محددات الحاضر ، بل سيكون تأثيرها إحداث المفاجأت ، ومجتمع العولة الذي نعيشه الأن ليس قادرا على حل مشكلات وتحديات الحاضر ، ولتمثل قدرله في صنع واستحداث طموهات وامال واعداف جديدة للمستقبل ، سوف يعرز اثار اخرى أبعد ما تكون على التحديد الأن ، سواء من حيث ماهيشها أو من حيث من سيئاتر بها وحجم ودوع وشكل هذا التأثير ، " ولا ندرى ماذا يخبئ لنا العد ؟ "

### الراجع العربية

- أ ابتهاج مصطفى عبد الرحمن : " إدارة التعيير الإستراثيجي " العربية للنشر " القاهرة 1999 .
- 2 أبراهيم السيد جاد الله : " المتهج السلوكي في الإدارة " » مؤسسة الإخلاص للطياعة والنشر ، بنها 1983 .
- 3 إبراهيم محمد مهدى : " تطبيق معهوم الجودة الشاملة في تعبيم برامج التعليم الإدارى المؤثر العلمي المبتوى الثاني تطوير التعليم الجامعي " مطلبة التجارة بنها جامعة الزفازيق 12, 11 مايو 1997
- 4 إجلال عبد التعم حافظ وأخرون "أصول الإدارة " دار الحريرى للطباعة والتشر الفاهرة " 1990 .
- أحمد رشيد عطية حسين افتدى ، مقدمة الإدارة ، دار التهضة العربية الفاعرة 5 / 1995 .
- أحمد (سماعيل هجى ء" الإدارة التعليمية والإدارة الدرسية" ، دار التهضة العربية ، القاهرة 1994 .
- 7 أحمد سيد مصطفى أ إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنجاح الإستثمار في مصر الإستثمارات والمنظمات المربية 1 مؤثمر استراتيجيات الإستثمار في مصر طلبة التجارة بنها 3 . أدمايو 1995
- 8 أحدد سيد مصطفى «" الدير في البيئة الصرية": الأنجلو الصرية الجاهرة 1996 .
- 9 لحمد سيد مصطفى: " (دارة الحودة التناملة في تطوير التعليم الجامعي لواجهة تحديات القرل 121 - مرجع سابق.

- 10 احمد عبد اللحلج : "السلوك التنظيمي". مكتبة عين شمس القاهرة.
   2004.
- 11 أحمد محروس محرم: "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم التعلييق الوسائل المشخيصة استراتيجيات التغيير " ، مركز وايد سيرفيس فلاستنبارات والتعلوير ، الماهرة 1994 .
- 12 إسماعيل محمد دياب (\* الإدارة الدرسية \* دار الجامعة الجديدة للنشر
   الإسكندرية 2001
- 13 السيد أمين شلين (\* المجل الثقافي العربي المثلوب للشعامل مع العولة \* جريدة الأهرام المسرية 10 المسطين 2003
- 14 السيد الشحات : " المبراع القيمى لدى الشياب ومواجهته من منظور الثربية الإسلامية" دار الفكر المربى ، القاهرة « 1988 .
- 15 توماس . ل . مغويت ، " بناء فريق عمل ذاجح " مكثية جريز -الرياض - السعودية ، 1999 .
- أف جان دنكان 1 الفكار عظيمة في الإدارة دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري 1 ترجمة محمد الحديدي - الدار الدولية للنشر ، الفاهرة 1991 .
- 17 جراهام جييس الآن جينگيز : " كيف تحافظ على الجودة رغم نقص الوارد" - تلخيص وعرض الركز القوى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة -[999].
- 18 جوزيت . ب . ستراوب ، " المدير الجديد التاجح " سلسلة العمل بنتهاه
   الجمعية الأمريكية للإدارة مكتبة جرير ، الرياضة . السعودية 1999 .

- 19 جوزيف جابلونسكى : " إبارة الجودة الشاملة نظرة عامة " الجزء النائى ترجمة عبد الفتاح نعمان مرجع سابق.
- 20 جون مارش ، " إدارة الجودة الشاملة " ادوات التطبيق الجودة الشاملة " مثر حمة عبد الفتاح النعماني " مرجع سابق .
- 21 حصين حمادى : " العلوم السلومتية -- حوار مع المكر العربي " مكتبة عين شمس القامرة 1987 .
- 22 موفوس مدنى . " الطريقة إلى إعادة الأتراع المكومة وإدارة الجودة التياملة"، القامرة » 1996.
- 23 حصدى المين عبد الهادى : " إدارة شتون موطفى الدولة = اصولها السائيبها = تطبيقاتها : "دار المكر المربى ، القاضرة ط3 . د . ت .
- 24 خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد . " إدارة الحودة الشاعلة تطبيقات على الشطاع الصحى" . الرياض ، 418 هـ ، 997 م
- 25 ويختارد . ل ، وليامز ، " أساسيات إدارة الجودة التناملة " ساسلة العمل بدكان ، مكتبة جريد ، الرياض ، 1999.
- 26 نطبى محمود هاشم (۱۰۰ الإدارة العلمية ۱۰ ط.5 ، وكالة المطبوعات الكويت. 1988.
- 27 زين العامدين دوريش ١٠ تنمية الإبداع منهج وتطبيقه ١٠ دار المعارف 1983.
- 28 سامح عبد الطلب إبراهيم عامر : " تطوير إدارة الدرسة الثانوية العامة 
  بمصر في فنوه إدارة الجودة الشاملة " رسالة دكتوراة كلية التربية جامعة 
  المتوفية 2002.

- 29 شخص محمد فتحى : `إدارة المنظمات التعليمية ` دار المعارف القاهرة : 1996.
- 30 سمير محمد يوسف 1 إذارة المنظمات الأسس والتواجئ المطبيقية ". م25 دار الفكر المربى ، القاهرة - 1983 .
- 31 سيد الهواري : "الإدارة " الأسس والاصول العلمية " مكتبة مين شمس :
   القامرة 1992 .
- 32 سيد الهوارى: " المدير الممال دراسة تحقيقية لخمسة انماط من المديرين " مكتبة عين شمس ، القامرة – 1992
- 33 محيق عميضي 1° محاضرات في العلوم السلوملية " مطبعة الولاء شيين الكوم – 1982 .
- 134 مصيق عليمى 1 الجودة الشاملة فى الحاممات 1 138 وكيف 1 المؤشر العلمى السنوى الثاني : إدارة الجودة الشاملة 1 مرجع سابق .
- 35 محيق عديمى مصطفى محمود أبو يكر ١٠ السلوك التنظيمى مدخل متكامل الفرد الجماعة النظمة ١٠ دار النهصة العربية ، القاهرة 1996.
- 36 صحيق عنينى مصطفى محمود أبو بكر : " التفاوض فى الحياد والأعمال " مطبعة الولاء بنبين الكرم. 1999.
- 37 مطلاح الدين احمد جوهر ١٠ مدخل إدارة وتنظيم التعليم ١ دار التهضنة العربية للطباعة ، والنشر القاهرة 1984 .
- 38 عادل الشيراوي (\* الدليل العلمي لتطييق إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 القارنة الرجمية (العربية للإعلام ، شعاع ، القاهرة - 1995).

- 39 عبد الحكيم أحمد خزامن : " من التخاذ القرار مدخل تطبيقي " ، سلسلة الإدارة العاصرة ، مكتبة إبن سبنا للنشر القاهرة 1999.
- 40 عبد الحكيم أحمد خزامي : " التخطيط الإستراتيجي بناء النظمة النطية في القرن 2000 . مكتبة ابن سينا للنشر القاهرة 2000
- 41 عبد الفغار حنفى عبد السلام أبو قحف : " تنظيم وإدارة الأعمال " الدار الجامعية - الإسكندرية 1994 .
- 42 عبد الفتاح دياب حسين : " طريقت إلى الإدارة الفعالة " المؤسسة العربية للطباعة والنشر ، القاعرة 1998 .
- 43 عبد الكريم درويش ليلى تكلا ، "أصول الإدارة العامة " ، الأنجاء القامرة 1972 .
- 44 عبد الله أمين جماعة ، " إدارة السلوك البشرى " ، مطبعة الولاء شبين الغوم ، 2000
- 45 عبد الله عبد الحي موسى: " علم النفس التربوى" ، دار النفاقة العربية للطبع والنشر الفاهرة 1981.
- 46 على السلمى : "السلوك الإنساني في الإدارة" مكتبة غريب القاهرة د.ت
  - 47 على السلمي : " الإدارة الماصرة "، مكتبة غريب ، القاهرة ، د . ث
  - 48 على السلمى : "الإدارة العلمية " بدار المارف ، القامرة ، 1970
- 49 على السلمى : " الإدارة المسرية في مواجهة الواقع الجديد " ، مكتبة غريب ، القاهرة ، د . ت .

- 50 على السلمى : " الإدارة المسرية ~ رؤية جديدة " ، الهيئة المصرية المامة للكتاب ، القاهرة ، 1979 .
- 51 على محمد عبد الوهاب (" المتمسر الإنساني في الإدارة" مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1980.
- 52 على محمد عبد الوهاب و ، أحمد محمد عبد الله : " الإدارة مدخل بيتى " . كلية التجارة جامعة ، عبن شمس ، 1989 .
- 53 عمر الجوهري : " الإدارة " الطويجي للطباعة ، والنشر ، القاهرة ، 1984.
- 54 فتروق السيد عثمان : " قوى إدارة التغيير في القرن الـ 21 " دار الوفاء التعبورة ، 2000.
- 55 فؤاد احمد حلمی نشأت فضل " مفهوم الجودة الشاملة ، بالتعليم الثانوی ، مجلة كلية التربية الأزهر ع 70 ، ديسمبر 1998 .
- 56 فيغيب أتكتسون : " إدارة الجودة الشاملة والتغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة" ترجمة عبد الفتاح تعمان مرجع سابق .
- 57 كمال حمدي أبو الخبر "عناصر الوظيفة الإدارية" مكتبة عبن شمس القاهرة د.ت.
- 58 محسن أحمد الخضيرى » إدارة التغيير مدخل إقتصادى للسيكلوجية الإدارية للتمامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق " ، الدار القنية للنشر والتوزيع ، الفاهرة ، 1993 .
- 59 محسن أحمد الخضيرى: العولة ~ مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة "، مجموعة النبل العربية ، القاهرة ~ 2001 .

- 60 محمد توفيق ماضي : "إدارة الجودة الشاملة -- مدخل النظام المتكامل" دار العرف -- القاهرة 1995.
- 61 محمد عبد القادر حائم: "الإدارة في اليابان"، وكيف نستفيد منها، الهيئة المسرية العامة للكتاب – القاهرة – 1990.
- 62 محمد احمد أبو النور : "أسلوب النظم كمدخل استراتيجي لدراسة العلومات والمنظمة العربية للتربية المعلومات المنظمة العربية للتربية والنفاقة والعلوم الفاهرة ع3 ويونيو 1979.
- 63 محمد محمد إبراهيم : "السلوك الإنساني في التنظيم " مطبعة الولاء -- شيئ الكوم : 1994 .
- 64 معتى سيد تطيف : " الأسس العلمية للإدارة" ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 .
- 65 وليم . ر . تريسى : " تصميم نظم التطوير والتدريب " ، ترجمة سعد الجيالى ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، السعودية 1990 .

## الراجع الإنجليزية

- 1- Berry, Thonas . II . " Managing . the T.Q . trans formation New york . Mc. Graw. Hill, 1991.
- 2- Bradly and Hill, "After Japan: the Quality circle Trans plant and productive Efficiency." British Jurnal of Industrial Relations, sep. 1983.
- 3- Brain . E . Mansir . R . Schacts, " Total Quality Management Implemention," logistic Institute - Gold sboro - Road, Mary land, August, 1989.
- 4- Gregory . G . Lozier & tepter . J . Deborah, " six Foundations of . T.Q.M. In Higher Education." New Directions for Institual Research. No . 71 San Francisco, Jossey, Bass : 1993.
- 5- Johnis . Oakland, " T.Q.M." oxford Hemann, professional publishing , Ltd, 1984.
- 6- Johnis . Oakland, "T.Q.M., text with cases" martins . Ltd . British-Library, 1996.
- 7- Lam. K.D. and others: "T.Q: Atext Book of strategic Leader ship and planning" Clorado springs, Air Academy press, 1991.
- 8-Pascal. T. and Antony. G. " the Art of Japanese management" Simon and Shyster New York, 1981.